

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи управління персоналом шляхом забезпечення кадрової безпеки»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Стефаник С.М.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Рівень вищої освіти магістерський

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____ Стефанику Сергію Миколайовичу _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом шляхом забезпечення кадрової системи.

керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор _____

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з економіки праці та управління персоналом, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», результати власних досліджень та проведеного аналізу _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства. Аналіз та оцінка стану кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ». Підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 28 рис., 26 табл. і 8 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент _____ С.М. Стефаник _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М. Дашко _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

Л.А. Бехтер _____

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 117 с., 28 рис., 26 табл., 55 джерела, 4 додатка.

Об'єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи підвищення кадрової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану та обґрунтування заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання: визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління; досліджено систему організації та правління кадровою безпекою підприємства; проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»; оцінено рівень кадрової безпеки підприємства ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»; розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств; запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

В роботі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено теоретичні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства, проаналізовано показники використання трудових ресурсів та оцінено рівень кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», запропоновано заходи щодо підвищення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА,
КАДРОВА БЕЗПЕКА, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК

SUMMARY

Qualifying work: 117 pp., 28 fig., 26 tab., 4 annex, 55 references.

The object of research in this paper is the personnel security of JEB Security Service LLC.

The subject of the study is the methodological approaches and principles of improving the personnel security of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the status and justification of measures to improve the personnel security of the enterprise.

To achieve this goal, the paper sets and solves the following tasks:

- defines the essence and main elements of personnel security in the system of economic security of enterprise as an object of management;
- studies the system of organization and management of personnel security of enterprise;
- analyzes the organizational and economic characteristics of LLC "SECURITY SERVICE "JEB";
- assesses the level of personnel security of LLC "SECURITY SERVICE "JEB";
- considers general measures to ensure personnel security of enterprises;
- proposes and substantiates proposals for improvement of personnel security of enterprise.

The paper substantiates the relevance of the chosen topic, defines the theoretical foundations of ensuring the personnel security of the enterprise, analyzes the indicators of labor resources use and assesses the level of personnel security of

LLC "Security Service "JEB", proposes measures to improve the personnel security of the studied enterprise.

The obtained results of the study are aimed at determining the theoretical and practical bases for improving personnel security as a component of the economic security of LLC "SECURITY SERVICE "JEB" and can be implemented in the practice of economic entities. The proposed measures to improve the personnel security of LLC "SECURITY SERVICE "JEB" are of practical importance.

PERSONNEL, STAFF, DEVELOPMENT, ECONOMIC SECURITY,
PERSONNEL SECURITY, INTEGRAL INDICATOR

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
...	
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
...	
1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління.....	11
1.2 Система організації та управління кадровою безпекою підприємства.....	46
...	
Висновки до розділу 1.....	67
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».....	70
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».....	70
....	
2.2 Аналіз та оцінка показників роботи ТОВ «Служба охорони «ДЖЕБ»....	72
Висновки до розділу 2.....	87
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ	89

БЕЗПЕКИ У ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».....	
3.1 Загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств.....	89
3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».....	101
Висновки до розділу	112
3.....	115
Висновки до розділу	118
3.....	124
ВИСНОВКИ.....	
...	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	
...	

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економічних відносин кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки включає весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних з роботою й поведженням персоналу, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами в цілому. Незважаючи на існування значної кількості досліджень у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, пов'язаних з оцінкою та розвитком кадрової

безпеки, формуванням її складових в умовах конфліктного середовища з теоретичної та практичної точок зору є недостатньо обґрунтованими.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Арефєва О. В. [2], Васильчак С. В. [8], Демиденко З. [33], Кос В. В. [28], Мехеда Н. Г. [33], Мігус І. П. [37], Назарова Г. О. [41], Розуменко Ю. [50], Томаневич Л. М. [53], Чумарин І. Г. [60] та інші.

Об'єктивна потреба вивчення теоретичних і практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок про недостатню розробленість питань аналізу кадрової безпеки підприємства, відсутність єдності у виборі показників, які комплексно характеризують рівень кадрової безпеки і його вплив на ефективність діяльності підприємства, не приділяється належна увага формуванню системи кадрової безпеки підприємства та її розвитку.

Об'єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи підвищення кадрової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану та обґрунтування заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління;
- досліджено систему організації та правління кадровою безпекою підприємства;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»;
- оцінено рівень кадрової безпеки підприємства ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»;

- розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств;

- запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

В роботі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено теоретичні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства, проаналізовано показники використання трудових ресурсів та оцінено рівень кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», запропоновано заходи щодо підвищення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: метод узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «кадрова безпека підприємства»; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу – для оцінки показників діяльності досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій зміни показників в динаміці; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновано шляхи підвищення кадрової безпеки підприємства, що включають розвиток персоналу і, зокрема, програму професійного навчання персоналу, реалізація якої може сприяти більшій мотивованості праці та зростанню продуктивності праці;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичне обґрунтування складових процесу розвитку персоналу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Отримані результати дослідження спрямовані на визначення теоретичних і практичних засад підвищення кадрової безпеки як складової економічної безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» та можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів. Практичне

значення мають запропоновані заходи щодо підвищення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Теоретичною та методичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання; законодавчі та нормативні акти України з питань функціонування суб'єктів господарювання, ресурси мережі інтернет тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 117 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління

В умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення в процесі функціонування різних підприємств займає поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в процесі виробничо-комерційної діяльності підприємства.

У той час як керівники прагнуть захистити своє підприємство від зовнішніх загроз, конкурентів або інших незалежних умов, джерелом меншої загрози може бути внутрішнє середовище установи, а саме її співробітники [13, с. 56]. Дослідження в області кадрової безпеки дають можливість зменшити цю загрозу, передбачити і ліквідувати її, а також проводити профілактику.

В основі управління кадрової безпекою є управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом стоїть питання кадрової безпеки.

В даний час підприємства відчувають зростання рівня загроз з боку власного персоналу. Такі загрози пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки цих ризиків можуть призвести не тільки до погіршення управління підприємством, але і до повної втрати його власником [19, с. 36].

Від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають

більше 40 % компаній, втрачаючи в результаті крадіжки до 7 % свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами. За даними Grant Thornton International Business Report, на боротьбу з внутрішньокорпоративних шахрайством встали вже 45 % компаній по всьому світу. Дослідження, проведене в 33 країнах світу серед 7800 компаній, показало, що найактивніші борці з крадіжками живуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі (Канада, США, Мексика), а найпасивніші – у Східній Азії. Правда, звертати увагу на цю проблему підприємства починають лише тоді, коли особисто відчувають нестачу грошей у корпоративній кишені. При цьому чим більше підприємство, тим вище в ній відсоток злочинів співробітників. Так, жертвою крадіжки або обману стали тільки 32 % компаній, де працює менше 200 чоловік. Результат для корпорації (більше 5 тис. співробітників) удвічі більше – 62 %.

Усвідомлення змісту та розуміння поняття «кадрова безпека» вимагає визначення характеристики поняття «економічна безпека», що є неможливим без дослідження думок вчених щодо трактування поняття «безпека» [15].

Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх життєво важливих напрямках. Традиційно прийнято виділяти три рівні безпеки: особиста, суспільства і держави [16, с. 67].

Термін «безпека» має дуже широке смислове значення, наприклад, міжнародна безпека, державна безпека, безпека підприємництва, безпека життєдіяльності громадян. Зазвичай під ним розуміється поточна і перспективна захищеність від різноманітних погроз майнового і немайнового характеру [5, с. 9]. Крім того, дане поняття включає різноманітні функціональні напрями, наприклад, політична, військова, екологічна безпека. Можлива диференціація безпеки залежно від причин порушення. Зокрема, виділяються погрози зовнішнього характеру – з боку іноземних держав, зміни економічної політики власної держави, несприятливої динаміки кон'юнктури ринку і тому подібне. Загрозу безпеці можуть визначити і внутрішні чинники, наприклад, низька кваліфікація власного персоналу або недолік фінансових

ресурсів.

Феномен поняття «безпека» полягає у його багатогранності і неоднозначності. Аналіз наукових літературних джерел дозволив виділити шість найбільш суттєвих підходів:

1. Стан об'єкта (суб'єкта). Так, наприклад, П.Я. Кравчук розглядає безпеку «...як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою суть, призначення та структуру, спроможність нейтралізувати внутрішні і зовнішні небезпеки та загрози, можливість реалізації життєво важливих інтересів об'єкта» [19, с. 48]. Прихильником цього підходу є і В. І. Серебряніков, який трактує дане поняття «... як стан захищеності життєво важливих і законних інтересів об'єкта від зовнішніх та внутрішніх загроз в різноманітних протиправних формах, що забезпечує його стабільний розвиток у відповідності зі встановленими цілям» [18, с. 11]. Інші автори розглядають безпеку як конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов функціонування, а також як стан суб'єкта, який означає, що ймовірність небажаної зміни будь-яких якостей суб'єкта, параметрів належного йому майна й зовнішнього середовища, що впливає на нього, невелика (менше визначеної межі) [1, 5, 15].

2. Здатність об'єкта зберігати свій стан за умов цілеспрямованого і руйнівного внутрішнього чи зовнішнього впливу (безпека як гомеостазис). М.А. Лесков відмічає, що безпека – це тип динамічної рівноваги, характерний для складних саморегульованих систем і станів у підтримці суттєво важливих для збереження системи параметрів в доступних межах [13, с. 66].

3. Захищеність (захист) суб'єкта. Безпека – це поточна і перспективна захищеність суб'єкта від різноманітних загроз майнового і немайнового характеру [83]. Р. М. Дацків розглядає дане поняття через задоволення таких потреб, як існування, цілісність, незалежність, спокій і розвиток, розуміючи під цим стан вільний від неспокою, що творить почуття захищеності, від латинського «*sine cura – securitas*» [47, с. 146].

4. Безпека є певною гарантією, тобто необхідною умовою

функціонування об'єкта. В. А. Ліпкан характеризує безпеку «... як гарантовану конституційними, законодавчими і практичними заходами захищеність і забезпеченість життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз» [15, с. 57].

5. Відсутність небезпек та загроз для об'єкта. Автори цього підходу [81, 88, 130] бачать у безпеці відсутність небезпеки (неприпустимого ризику), пов'язаної з можливістю завдання будь-якої шкоди для системи, а також певний об'єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутній суб'єктивно через одиниці чи угруповання.

6. Властивість системи. Прихильники цього підходу [18, 19] визначають безпеку як фундаментальну системну характеристику сталого суспільного розвитку, а також тенденцію розвитку й умови життєдіяльності соціуму, за яких забезпечується їх якісна і структурна визначеність та вільне, яке відповідає їх природі, функціонування.

Визначення поняття безпека, що підтримує Г.В. Іващенко, ґрунтується на тім, що безпека не є яким-небудь станом. Захистити себе – значить створити умови, якими можна управляти і в яких можливе управління, можливо здійснювати свою діяльність. Звідси, за словами Г.В. Іващенко, слідує висновок: «безпека – не є станом захищеності інтересів суб'єкта, безпека взагалі не є будь-чийм станом [7]. Безпека це умови існування суб'єкта, що ним контролюються. Безпека, в загальному вигляді, – це специфічна сукупність умов діяльності». Дане визначення можна назвати динамічним.

З урахуванням наведених вище підходів, під безпекою слід розуміти перманентне управління статичними (постійно існуючими) і динамічними (тимчасово діючими) зовнішніми та внутрішніми загрозами з метою їх повної ліквідації, усунення або хоча б зменшення можливої шкоди від них для функціонування об'єкта з заданими ним же умовами і параметрами. У цьому визначенні увага акцентується перш за все на процесі управління загрозами, які слід розглядати мінливими у часі.

Особливе місце в системі безпеки належить економічній безпеці, в

рамках якої рельєфно виділяються такі напрями її забезпечення, як безпека вітчизняного сектора виробництва, стійкість національної грошово-кредитної системи, регіональні аспекти економічної безпеки і економічна безпека суб'єктів господарювання.

До недавнього часу проблеми економічної безпеки були предметом розгляду в основному західних фахівців. Українські і російські дослідники звернулися до них порівняно недавно, чим і пояснюється незначна кількість наукових робіт в цій області. Категорія економічної безпеки є новою для української економіки.

Економічна безпека є ключовим напрямком розвитку безпеки підприємства. Проблеми економічної безпеки підприємств почали досліджуватися в Україні нещодавно, але вже існує значна кількість наукових праць. Поняттю економічної безпеки підприємства та чинникам впливу на діяльність підприємства приділена увага в працях вчених, таких як: О. І. Барановський, І. О. Бланк, В. М. Геець, І. М. Дашко, Р. М. Дацків, О. І. Захаров, М. І. Камлик, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Г. В. Козаченко, О. В. Лепьохін, І. В. Махоніч, В. І. Мунтіян, В. П. Пономарьов, П. Я. Пригунов, В. С. Сідак, О. І. Черняк, С. М. Шкарлет.

Питанням забезпечення економічної безпеки країни, як в цілому, так і за окремими аспектами, присвячений цілий ряд робіт. В 1998 р. була розроблена Концепція економічної безпеки України, в якій суть економічної безпеки країни визначена як «...спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих розумів і варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [14, с. 4]. Дана Концепція визначає основні погрози національній безпеці України і розкриває їх сутність, розглядає питання безпеки реального і фінансового секторів економіки, структурні і відтворювальні аспекти економічної безпеки і приводить інтегральні

показники економічної безпеки України.

Логічним продовженням і конкретизацією положень Концепції економічної безпеки України є визначення змісту категорії економічної безпеки підприємства, її структури і показників оцінки. Необхідність вирішення цієї проблеми і наряду вирішення стосовно особливостей національної економіки вже отримали обґрунтування в світовій літературі. Так, Д. Ламберт розглядає економічну безпеку підприємств як один з елементів захисту національної економіки. При цьому він виділяє завдання, які повинні вирішуватися на кожному рівні забезпечення економічної безпеки, у тому числі і на рівні підприємства.

Ґрунтуючись на основних положеннях теорії стадійності процесів управління, висунутою Р. Ноланом, яка виходить з припущення, що всяка система (наприклад, економічна, соціологічна) або процес знаходяться в постійному розвитку, що припускає проходження ряду стадій, можна прослідкувати еволюцію поняття економічної безпеки підприємства.

Раніше поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства. Такому трактуванню економічної безпеки присвячені публікації початку 90-х років минулого сторіччя. На перших етапах ринкових перетворень у зв'язку із зміною титулу власності, самостійним виходом підприємств на зовнішній ринок, прагненням до максимізації прибутку, виробництва конкурентоздатної продукції, що реалізовується зокрема за допомогою зменшення витрат, використання нових технологій, питання збереження комерційної таємниці в діяльності підприємств прийняло особливу актуальність. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і взагалі інформацію як найцінніший товар. Забезпечення економічної безпеки розглядалося перш за все як захист інформації, чому присвячено багато публікацій, серед яких необхідно назвати роботи В. Ярочкіна, А. Шаваєва, В. Шликова і багато інші.

Проблему економічної безпеки підприємства у вказаному контексті

пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації. Забезпечення економічної безпеки підприємства будувалося у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень припускав збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – передбачав формування психологічної атмосфери «пильності і відповідальності» персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників авторитет. Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що таке вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства.

Декілька пізніше запанував інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне – зміна економічних функцій держави, яка вже не була основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно цьому погляду економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільної, постійної або незмінної. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

При визначенні поняття «економічна безпека» почала переважати думка, що його зміст відображає такий стан підприємства, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім діям. В зв'язку з цим

економічна безпека підприємства почала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі і в несприятливих умовах, які складаються в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру їх впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін.

Так, економічна безпека підприємства визначена як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усувати різноманітні погрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності». Такої ж точки зору дотримується В. Забродський, який трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози». Відповідно до точки зору В. Забродського, економічна безпека фірми визначається сукупністю чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів.

Аналогічна думка А. Іванова і В. Шликова, які розглядають економічну безпеку підприємства як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз».

Тлумачення визначення поняття «економічна безпека підприємства» наведено в табл. 1.

Таблиця 1.1 – Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Визначення	Автор	Рік
1	2	3
Характеристика системи, яка самоорганізовується й самореалізується, стан, при яким економічні параметри дозволяють зберігати головні її властивості: рівновага й стійкість при мінімізації погроз	Н. Подлужна [4]	2001
Стан ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації й технології, техніки й устаткування, прав) і існуючої ринкової можливості, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (погрози) і забезпечити його тривале виживання й сталий розвиток на ринку	О. Арефєва [2]	2003

відповідно до вибраної місії.		
Економічна безпека підприємства — це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології і техніки, устаткування, прав) і підприємницької можливості, при яким гарантується максимально ефективно їхнє використання для забезпечення стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів(погроз)	І. Цигилик [6]	2007
Готовність системи менеджменту підприємства щодо використання її в процесі комерціалізації нововведень, з урахуванням обмежень щодо підвищення (або збереження) припустимого рівня ризику	С. Лобунська [3]	2012

Відтак, більшість авторів сходяться в тому, що економічна безпека підприємства – як стан захищеності підприємства від небажаних впливів, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, при максимально ефективному використанні наявних ресурсів (потенціалу підприємства).

Економічна безпека підприємства являє собою достатньо широке поняття, яке включає в себе матеріальну, фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, а також кадрову безпеку, яка є одним з основних факторів економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що усі зазначені складові економічної безпеки підприємства пов'язані з діяльністю персоналу.

Необхідно відмітити, що за даним підходом, запропонованим В. Шликовим до визначення суті економічної безпеки підприємства, втрачається бачення перспектив його розвитку, оскільки він відрізняється синонімічністю з поняттям адаптації підприємств, з чим навряд чи можна погодитися. Крім того, не зовсім ясно, яким чином підприємство може захистити свою діяльність від негативного впливу зовнішнього середовища.

Декілька інше розуміння економічної безпеки підприємства приводить В. Тамбовцев [12, 13], визначаючи її як стан підприємства, яке означає, що вірогідність небажаної зміни яких-небудь якостей, параметрів майна, що належить йому, невелика (менше певної межі). Залежно від того, яке поєднання параметрів життєдіяльності підприємства є для нього бажаним, мінятиметься і конкретне наповнення поняття «небажані зміни». У загальному

випадку до них відносяться ті, які віддаляють підприємство від його бажаного стану. Приведене розуміння економічної безпеки підприємства припускає і практично ґрунтується на визнанні можливості стабільності зовнішнього середовища, з чим не можна погодитися, оскільки саме мінливість зовнішнього середовища слід розглядати як її постійний стан, а її постійність протягом деякого часу – як тимчасовий стан. Крім того, в практичній діяльності підприємств вельми скрутно визначити вірогідність небажаних змін, які ще необхідно чітко сформулювати.

В рамках підходу до економічної безпеки підприємства як стану, визначуваному впливом зовнішнього середовища, слід зазначити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу розглядають економічну безпеку підприємства як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому» [18, с. 138]. З цією метою Є. Олейніков розглядає сукупність процесів, що протікають в організації, з усіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, які складають єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства і, разом узяті, грають важливу роль в забезпеченні економічної безпеки підприємства. У ресурсно-функціональному підході як основні напрями економічній безпеці підприємства розрізняють сім функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну і силову [18, с. 139].

Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє відзначити його основну гідність – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в рамках цього підходу досліджуються найважливіші чинники, що впливають на стан функціональної складової економічної безпеки підприємства, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні

індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональною складовою економічної безпеки підприємства, і розробляються заходи по забезпеченню максимально високого рівня функціональною складовою економічної безпеки підприємства.

Проте це гідність ресурсно-функціонального підходу одночасно є і його ж недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко – і в аспекті адаптації до впливу зовнішнього середовища, і в аспекті ресурсної забезпеченості підприємства, і в аспекті якості реалізації функцій управління, таких як планування, облік і аналіз. При такому широкому підході втрачається само бачення економічної безпеки і, по суті, вона ототожнюється з самою діяльністю підприємства і її ефективністю.

Окрім спроб визначити сутність економічної безпеки підприємства, виходячи з визнання впливу, причому негативного, на його діяльність зовнішнього середовища, існують і інші точки зору з даного питання. Так, В. Шликов [15] розглядає економічну безпеку підприємства з погляду мінімізації втрат і збереження контролю над власністю. Як способи забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується побудова системи захисту його економічних інтересів, в якому основна увага приділена питанням боротьби з недобросовісною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки і правовому захисту інтелектуальної власності [16, с. 48]. Слід зазначити неясність і недомовленість такого аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства, як боротьба з недобросовісною конкуренцією. Зокрема, незрозуміло, яким чином, в яких формах і якими способами підприємство може здійснювати боротьбу з недобросовісною конкуренцією.

Заслуговує уваги точка зору В. Шликова [17, с. 62] про необхідність захисту економічних інтересів господарюючих суб'єктів. У цьому питанні важливим є пошук правильного співвідношення між вірогідними втратами при порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації втрат. Проте приведена точка зору

носить декілька декларативний характер, оскільки захист економічних інтересів автором зводиться до захисту інформації, що містить комерційну таємницю, а проблема виявлення прикордонного значення рівня витрат, що розділяє витрати на ефективних і неефективних, тільки позначена.

Деякі науковці розглядають економічну безпеку підприємства з позиції окремого аспекту його діяльності. Так, одні автори визначають, що найважливішим напрямом формування системи економічної безпеки, у тому числі і підприємств, є створення дієвого механізму фінансової безпеки [14]. Інші наголошують на тому, що саме облік є однієї з основних функцій управління, направленої на забезпечення економічної безпеки підприємства, і саме облік виключає можливість прямих розкрадань без встановлених законом наслідків, створює інформаційні умови для здійснення контролю доцільності і законності використання ресурсів в превентивному, поточному і наступному режимах і сприяє запобіганню реалізації погроз, які знижують економічну стійкість підприємств [13].

Звичайно, розробка конкретно спрямованих напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства необхідна, оскільки дозволяє провести всебічні і глибокі дослідження вибраного аспекту діяльності підприємства. Усім вузькофункціональним підходам щодо забезпечення економічної безпеки підприємства властивий один серйозний недолік. Автори цих підходів часто виходять з різного розуміння економічної безпеки підприємства.

Всі наведені підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства відрізняються або неповнотою, недомовленістю і неясністю, що не дозволяє, виходячи з них, виявити сутність категорії економічної безпеки підприємства, або дуже широким підходом, при якому втрачається саме бачення економічної безпеки підприємства внаслідок ототожнення її з його ефективною діяльністю. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно повинне собою представляти, а також

одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [16, с. 74]. Звідси економічну безпеку підприємства потрібно розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека викликає все велику зацікавленість підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством в ринкових умовах.

У централізованій економіці економічна безпека підприємства забезпечувалася вертикально побудованими методами управління, які стали неприйнятними в умовах ринкової економіки, оскільки в ринковому середовищі з урахуванням її специфіки механізми безпеки розосереджуються по багатьом суб'єктам і напрямам економічній, фінансовій, законодавчій, правоохоронній діяльності, коли організаційно починає зростати горизонтальна складова системи захисту [17].

Економічна безпека – синтетична категорія економічної теорії і політології і одночасно універсальна категорія, дія якої виявляється на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо узятим підприємством.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація

руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація кадрової безпеки підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова інформаційна, екологічна [45]. Визначившись з поняттями «безпека» та «економічна безпека» розглянемо сутність та значення кадрової безпеки як складової частини саме економічної безпеки підприємства в цілому. Теоретичні основи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямків економічної науки.

Існують різні підходи щодо визначення поняття та розуміння сутності і змісту кадрової безпеки (табл. 1.2) [4, 5].

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким

чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідкових структур, що виконують функцій підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів [6].

Слід зауважити, що в іноземних країнах на високому рівні знаходиться захист персональних даних їх громадян. Досить серйозний контроль здійснюється щодо недопущення будь-якої несанкціонованої обробки персональних даних працівника. Варто звернути увагу на досвід Сполучених Штатів Америки, де діють закони, що забороняють підприємцям проводити розслідування минулого працівників, які наймаються. Відповідно до цих законів перед тим, як вступити у контакт з попереднім підприємцем, новий наймач повинен отримати згоду на це кандидата на робоче місце.

На сьогодні, переймаючи досвід розвинених країн, кадрова безпека в Україні розвивається швидше, ніж законодавство України. Проте законодавство все-таки наздоганяє практику. Доказом цього є те, що 1 січня 2011 року набрав чинності Закон України «Про захист персональних даних», який регулює відносини, пов'язані із захистом персональних даних, в тому числі їх збирання, обробка, зберігання і знищення [7].

Аналіз теоретичних походів до сутності і змісту кадрової безпеки показав, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу організації (А. Р. Алавердов, Н. П. Ващекін, М. І. Дзлієв, Л. І. Любавська, А. Д. Урсул, І. Г. Чумарін та інші). Так, наприклад, А. Р. Алавердов вважає, що в рамках кадрової безпеки розглядається лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Він пов'язаний із захистом лише від тих погроз, які:

- пов'язані з функціонуванням тільки одного з напрямів діяльності організації – кадрового напрямку;
- визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб, спеціально направлених на нанесення конкретній організації майнового або немайнового збитку [5, с. 9].

Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вчені А. Кібанов, Н. Мехеда, Н. Маренич, Г. Назарова, Н. Подлужна, М. Петров, Г. Чумарін, І. Швець, Н. Швець та інші. Разом з тим, існують різні підходи щодо визначення та розуміння сутності поняття «кадрова безпека». Систематизацію підходів до визначення сутності поняття «кадрова безпека» наведено в табл. 1.3.

Наведені визначення надають підстави стверджувати, що кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки компанії, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом, націлена на встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства. Відтак, кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію її складових.

Таблиця 1.3 – Підходи щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека»

Визначення категорії	Автор	Рік
1	2	3
Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення	А. Кібанов [8]	2002

згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації		
Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди	М. Петров [11]	2002
Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими з відносинами	Н. Підлужна [4] Г.Чумарін [12]	2003 2003
Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом	Н. Швець [13]	2006
Кадрова безпека - сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства	І. Швець [1]	2009
Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії, пов'язаних із складовою	Н. Мехеда [2] Н.Маренич [9]	2012

Перехід від інтелектуального етапу до сучасного етапу й до усвідомлення необхідності кадрової безпеки, за словами І. А. Бородіна, був викликаний:

«...тенденціями до їхньої інтелектуалізації проявився, перш за все, у створенні інформаційно-аналітичних підрозділів, підрозділів економічної, інформаційної й соціальної безпеки» [26].

Н. К. Швець розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [11].

Згідно М.І. Петрову, кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності й індивіда в ній, при якому вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди [17].

Визначення процесуального типу наведено в роботі І. Г. Чумаріна: «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [23]. Аналогічної думки дотримуються також Т.С. Ветошкіна, Н.Б. Куршакова. Даний погляд має на увазі кадрову безпеку як процес, тобто сукупність певних

етапів, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати дану діяльність як взаємозалежний ланцюг елементів, а також формалізувати теоретичні моделі, побудувати алгоритми в руслі наук про раціональну дію.

А. Джобава та О. Черняк розкривають поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «кадрова безпека – сукупність заходів, направлених на запобігання протиправним діям або сприяння ним з боку персоналу підприємства» [28]. Сильна сторона такого визначення полягає у формулюванні мети кадрової безпеки, однак недостатньо добре проглядається специфіка розглянутого явища. В рамках даного визначення негативні дії з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки погрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику і невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання погрозам дозволяє говорити про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації.

Л. П. Гончаренко зв'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації і забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації щодо розвитку і вдосконалення її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами і мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою» [19, с. 36]. Очевидно, що як предмет кадрової безпеки автором обрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам найманого персоналу, що, у свою чергу, і приводить до виникнення погроз кадровій безпеці. Однак, предметом кадрової безпеки є інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом повинна бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудова відносин. Перекоси в дотриманні балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкту досягається за рахунок інтересів іншого, приводять до порушення кадрової безпеки.

Л. П. Гончаренко також уточнює визначення кадрової безпеки з позицій

суб'єктно-об'єктного підходу: кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності і індивіда в ній, при якому дії на них з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти якої-небудь шкоди. В даному випадку, на наш погляд, доцільніше говорити про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність.

В. М. Геєць розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. Такий підхід є досить обмеженим, так як скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами.

А. Л. Мірющенко під кадровою безпекою компанії розуміє діяльність по створенню умов для функціонування компанії, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів компанії від ризиків і погроз, пов'язаних з власним персоналом [28]. Даний погляд відрізняється від інших тим, що кадрова безпека розглядається як діяльність, направлена на підтримку гарантованої захищеності організації. Проте незрозумілою залишається позиція автора відносно результату безпеки, позначеного як «гарантована захищеність інтересів організації», а також відносно суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат.

Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Л. І. Любавською і Д. В. Беляйкіним, які під кадровою безпекою організації розуміють належний ступінь її захищеності від будь-яких погроз, пов'язаних з її персоналом [19, с. 12].

Такі автори, як М. О. Кизим і Т. С. Клебанова вважають, що кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації по розвитку й удосконалюванню її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [45].

Найбільш повне визначення надав А. Я. Кібанов: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [29].

Отже, кадрова безпека представляє собою діяльність по створенню умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо. Вона є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці. Проведений аналіз визначень кадрової безпеки дозволяє зробити ряд висновків:

1. Необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем вірогідності і масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної організації, причини яких мають пряме відношення до її персоналу.

2. Процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів організації від погроз з боку персоналу організації. В рамках розглянутих підходів детально аналізуються погрози безпеці організації з боку персоналу, при цьому не виділяються погрози безпеці найманого персоналу.

3. Підходи до забезпечення безпеки персоналу часто обмежуються вирішенням питань фізичної охорони працівників, яка припускає їх захист від погроз і посягань «ззовні» (шантажу, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників).

У теорії кадрової безпеки працівники позиціонуються одночасно в двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційних погроз. Так, на думку А.

Р. Алавердова, «співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як відміна його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і ін.). У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний співробітник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації» [5, с. 9].

Аналогічної думки з приводу суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дотримуються Л. І. Любавська, Д. В. Беляйкін. На їх думку, погрози кадровій безпеці мають двохвекторний (або зустрічний) характер. З одного боку, персонал може бути об'єктом реалізації погроз, а з іншої – організація терпить погрози нелояльного персоналу, часто відверто злочинної поведінки з боку працівників [19]. Можна сказати, що сучасне розуміння суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки недостатньо аргументовано та потребує уточнення.

Представлена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки багато в чому пояснюється тим, що кадрова безпека – складна багаторівнева система, яка включає підсистему безпеки персоналу. У даній системі безперервно відбуваються процеси взаємодії і протиборства життєво важливих інтересів працівника, працедавця з погрозами цим інтересам, як внутрішніми, так і зовнішніми. При цьому як джерело погроз кадровій безпеці одночасно виступають як персонал, так і система управління персоналом організації, а гарантією забезпечення кадрової безпеки є збалансованість життєво важливих інтересів всіх учасників соціально-трудова відносин.

В результаті кадрову безпеку можна представити як стан системи соціально-трудова відносин між її учасниками (працедавцем, працівниками, державними і іншими суспільними інститутами), що забезпечує можливість повної реалізації і захищеність життєво важливих їх інтересів від зовнішніх і внутрішніх погроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з

учасників відносин, а також сприяюче ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів.

Можна відзначити, що змістовне уточнення поняття «кадрова безпека» багато в чому залежатиме від системи, стосовно якої воно розглядається. На регіональному, корпоративному рівні, рівні найманого персоналу змістовне наповнення цього поняття розрізняється перш за все формами і масштабами внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці і методами протидії ним [16].

Таким чином, узагальнення понять кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом в системі економічної безпеки [14].

Розглядаючи елементи кадрової безпеки слід приділити увагу основним причинам її послаблення. Так, в роботах вчених, в тому числі Л. І. Любавської і Д. В. Беляйкина, [10, с. 12], визначені наступні причини за якими «людський чинник» перетворюється на реальну загрозу кадровій безпеці організації:

- – причини ідеологічного характеру – помилкові соціальні ціннісні орієнтири власників і топ-менеджерів конкретної організації, що примушують ігнорувати необхідність реалізації соціально орієнтованої кадрової стратегії;

- – причини політичного характеру – конкретні помилки, допущені при розробці і в процесі реалізації кадрової стратегії;

- причини соціально-економічного характеру – рівень основної і додаткової оплати праці, а також соціальної підтримки, який не задовольняє співробітників;

- – причини психологічного характеру – особисті проблеми співробітника, відсутність антистресової підтримки з боку працедавця або необхідних особових якостей безпосереднього керівника;

- – причини морального характеру – початкова відсутність у працівника необхідних морально-етичних якостей або його «зустрічна реакція» на непорядне відношення з боку працедавця;

–

– причини національного характеру – національний трудовий менталітет українців, особливості якого визначають вірогідність реалізації багатьох погроз кадровій безпеці (від несанкціонованих керівником ризикованих інновацій до дрібних розкрадань його майна, що виправдовуються бажанням відновити «соціальну справедливість»);

– причини природного характеру – різкі зміни погодних умов, які роблять негативний вплив на самопочуття працівника, отже, на його працездатність і на загальний психологічний стан;

– причини техногенного характеру.

Наведені причини порушення кадрової безпеки не відбивають принципові відмінності середовища, в якому на сьогоднішній день працюють підприємства. Мається на увазі значна кількість конфліктів на всіх рівнях ієрархічної структури, недобросовісна конкуренція, швидкі темпи зростання інфляції, неефективне державне регулювання економічних процесів. Все це призводить в кінцевому результаті до надзвичайної мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, а отже, і до непередбачуваних та абсурдних дій з боку представників внутрішнього середовища організації. Що мається на увазі під «відсутністю антистресової підтримки з боку працедавця» в причинах психологічного характеру є зовсім незрозумілим. Тобто, іншими словами, працедавець підтримує працівників лише стресами. Скоріш за все автори саме в цій групі причин і відзначають значний вплив конфліктного середовища на кадрову безпеку підприємства, але в досить абстрактній формі.

В сучасних умовах господарювання все великої цінності для більшості підприємств набувають нематеріальні активи, тобто інформація (маркетингові програми розвитку, бази даних про клієнтів, використовувані ексклюзивні технології і т. п.), значна частина якої має конфіденційний характер. Очевидно, що розголошення такої інформації нелояльним співробітником здатне нанести його працедавцю значний, а іноді і непоправний збиток. Він може мати найрізноманітніший характер – від прямих збитків в результаті нереалізованого через просочування інформації проекту до втрат

немайнового, іміджевого характеру – в результаті втрати довіри з боку клієнтів, інформація про діяльність або фінансовий стан яких була розголошена нелояльним співробітником.

Говорячи про об'єкти і суб'єкти кадрової безпеки, необхідно відзначити, що працівники підприємства в даному випадку можуть бути позиціоновані одночасно в як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як схильність його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і т.д.) [37, с. 21]. У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний працівник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації. Виключенням з останнього правила є ситуація, при якій майновий або немайновий збиток, нанесений організації її співробітником, є наслідком не злого наміру, а безвідповідальності, тобто ігнорування винним в збитку співробітником відповідних вимог працедавця в області забезпечення безпеки.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати також негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Останніми роками в забезпеченні економічної безпеки організації все більшу роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників, які проявляються, в першу чергу, внаслідок виникнення ризиків і загроз, які негативно впливають на кадрову безпеку підприємства, тому, слід приділити значну увагу в даному дослідженні конкретизації потенційних ризиків та загроз кадрової безпеки, які необхідно постійно переглядати і доповнювати для точнішої керованості

даним процесом.

У вітчизняних умовах вірогідність практичної реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності значно вища, ніж в країнах з ринковою економікою. Можна відзначити дію двох груп чинників. Перша – не залежить від конкретних організацій працедавців, наприклад, трудова ментальність, характерна для українців. Друга – прямо пов'язана з діяльністю підприємства і виявляється в неефективній системі управління її персоналом [5, с. 11].

Використовуючи слово «загроза», автори найчастіше не дають його визначення, за виключенням, мабуть, В. Тамбовцева, який поняття «загроза» розглядає як «такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі, які приводять до небажаних змін предмету безпеці (підприємства)» [16, с. 4] і приводить класифікацію загроз. Абсолютно неясно, звідки беруться загрози кадровій безпеці підприємства, виникають вони стихійно, виявляючись тільки на емпіричному рівні. Але якщо це так, тоді навряд чи можлива взагалі якась система протидії ним. Крім того, спроба визначити кадрову безпеку підприємства в подібному аспекті страждає механістичністю, оскільки створює видимість, що підприємство і загрози його діяльності є розрізненими явищами, не пов'язаними між собою за своєю природою. Однак, фактично, загрози діяльності підприємства виникають в тому ж середовищі, в якому функціонує і само підприємство, тобто в конфліктному середовищі.

Так всі фактори ризику, небезпек й загроз кадровій безпеці, спираючись на результати обробки наукової літератури [7, 16, 19], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.1).

Так, залежно від можливості їхнього прогнозування варто виділити ті небезпеки або загрози, які можна передбачати або передбачувани; і непередбачувани. До перших відносяться ті, які, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою. В умовах конфліктного середовища значно переважають за кількістю непередбачувани загрози.

Небезпеки і загрози безпеки підприємства в залежності від джерела

виникнення діляться на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі й проти волі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форсмажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози породжені передбачуваними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств конкурентів.

Залежно від можливості їх

передбачуваними або ненавмисними діями людей

Залежно від джерела виникнення

об'єктивні суб'єктивні

Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях не форсмажорні

Залежно від можливості запобігання, виділяють фактори

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форсмажорні й не форсмажорні.

Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні нещастя, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру).

Залежно від об'єкта замаху

Другі можуть бути відвернені своєчасними й правильними діями персоналом підприємства

Залежно від сфери їх виникнення

Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. По природі їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, матеріального характеру, технологічні, правові, нематеріального характеру, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін. [18, с. 24].

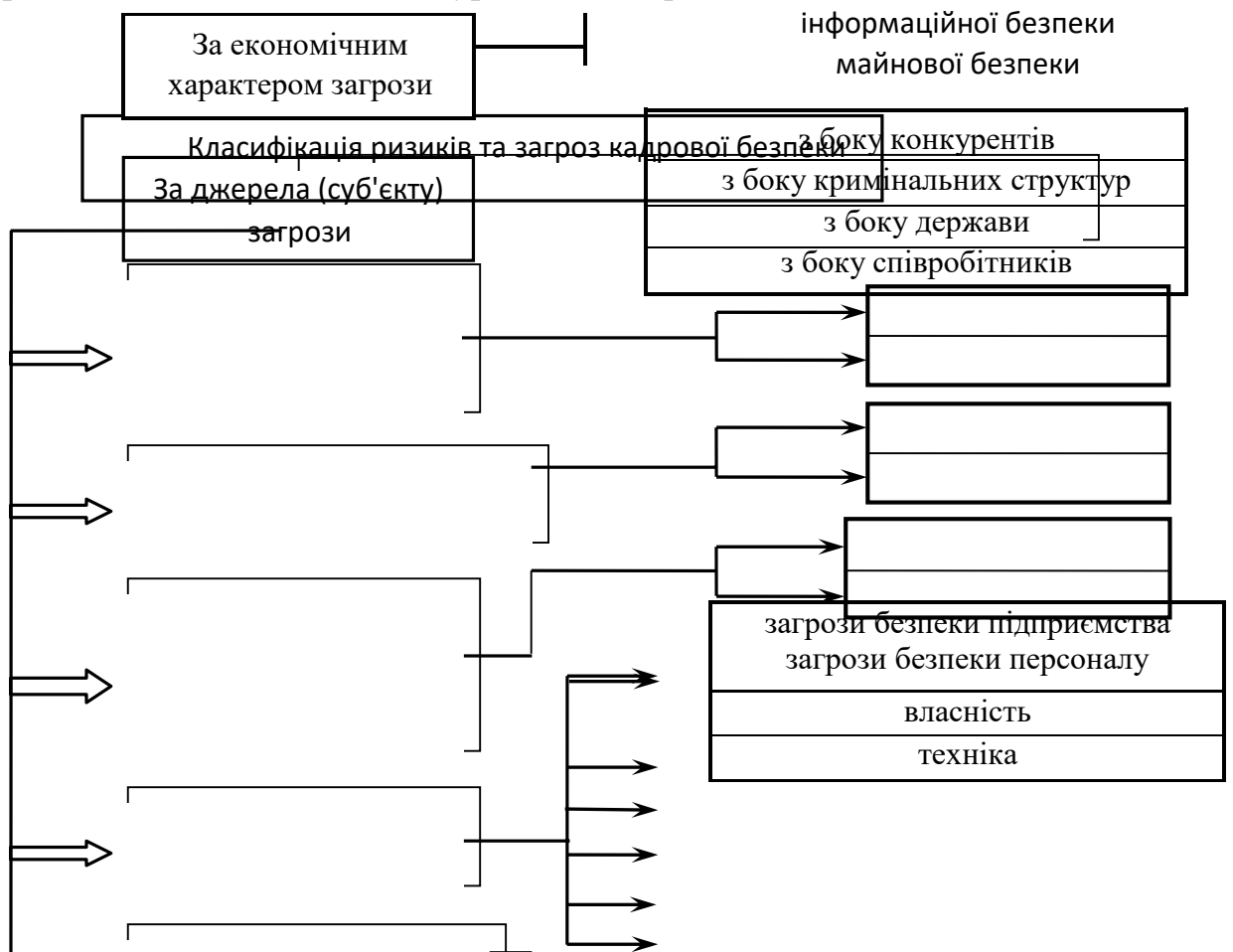




Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків та загроз кадрової безпеки [18]

Деякі загрози кадровій безпеці потребують їхнього детального розгляду, оскільки є найбільш змістовними та значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання ним. Якщо ж на працівника тиснуть та їм маніпулюють, то загрози на думку автора можуть розрізнятися на здійснювані свідомо працівником та вимушені загрози, або ж це можуть бути загрози з боку представників групи ризику.

Вивченням залежностей, або аддикцій, займаються відразу кілька наук (психологія, соціологія, медицина та ін.), на стику яких утворилася нова – аддиктологія, або наука про залежності. Виділяють наступні типи залежностей [23]:

- фармакологічні (хімічні) – до них відносяться наркоманія, алкоголізм,

куріння, токсикоманія;

субстанціональні – включають комп'ютерні, ігрові, емоційні співзалежності (сексуальні і любовні залежності), трудо- або працеголізм, харчові залежності (від певних продуктів харчування) і багато інших.

Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить, скажемо, не від препарату, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. Посадивши людини на «емоційний гачок», їм дуже легко управляти [18].

Всі ці загрози і їх наслідки для підприємства можуть завдати серйозної шкоди, особливо в умовах світової економічної кризи, тому міри для зниження неблагонадійності цих груп осіб повинні бути комплексними. Звичайно, найкраще взагалі не приймати таких людей на роботу. Але не завжди буває просто встановити наявні залежності. Крім того, ряд залежностей може з'явитися в процесі роботи співробітника в компанії.

Найбільше поширення в науці одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення [29, 40]. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні загрози.

До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч факторів: політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні, природні (стихійні лиха) тощо.

До внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічних збитків підприємству, втрата інформаційних ресурсів, підрив ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з потенційними партнерами, клієнтами.

Отже, аналіз численних зовнішніх загроз вказує на необхідність визначення (прогнозування) найбільш важливих (небезпечних) з них і вироблення системи заходів по їхньому своєчасному виявленню, попередженню або послабленню впливу.

Таким чином, враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз

реалізуються з участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації і задача кадрової безпеки полягає в проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшенні їх шкідливого впливу а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки.

Розширення периметру наявних ризиків та загроз сприяє недопущенню небезпечних для підприємства дій з боку працівників групи ризику, запобіганню некерованості процесу розповсюдження таємної інформації.

Майже всі перераховані вище загрози кадрової безпеки пов'язані з конфліктами: міждержавними, внутрішньополітичними, міжетнічними, міжгруповими, міжособистісними та внутрішньоособистісними. Типологія конфліктів представлена в багатьох наукових працях вчених, які займаються пошуком методів вирішення конфліктів [8, 33, 54].

Отже, всі підприємства працюють в конфліктному середовищі, яке характеризується певною кількістю зацікавлених сторін, які так чи інакше впливають на кадрову безпеку організації, на рівень лояльності персоналу та кількість реальних загроз безпеці.

Автором визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різномірних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо-, та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управління ними.

Спроба автора щодо систематизації та відображення взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та загрозами кадровій безпеці представлена на рис. 1.2.

Як бачимо з рис. 1.2 міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадровій безпеці як:

- несприятливі зміни політичної ситуації;
- макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція);

- часті зміни законодавства;
- нерозвиненість інфраструктури ринку;
- ушкодження будинків, приміщень.

Окрім виявлення загроз науковці також продовжують пошук найбільш впливових методів протидії їм.

В той же час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів та клієнтів; усунення провідних спеціалістів і керівників; слабкої організація системи управління персоналом та організація системи навчання; переманювання та звільнення провідних спеціалістів та інше.

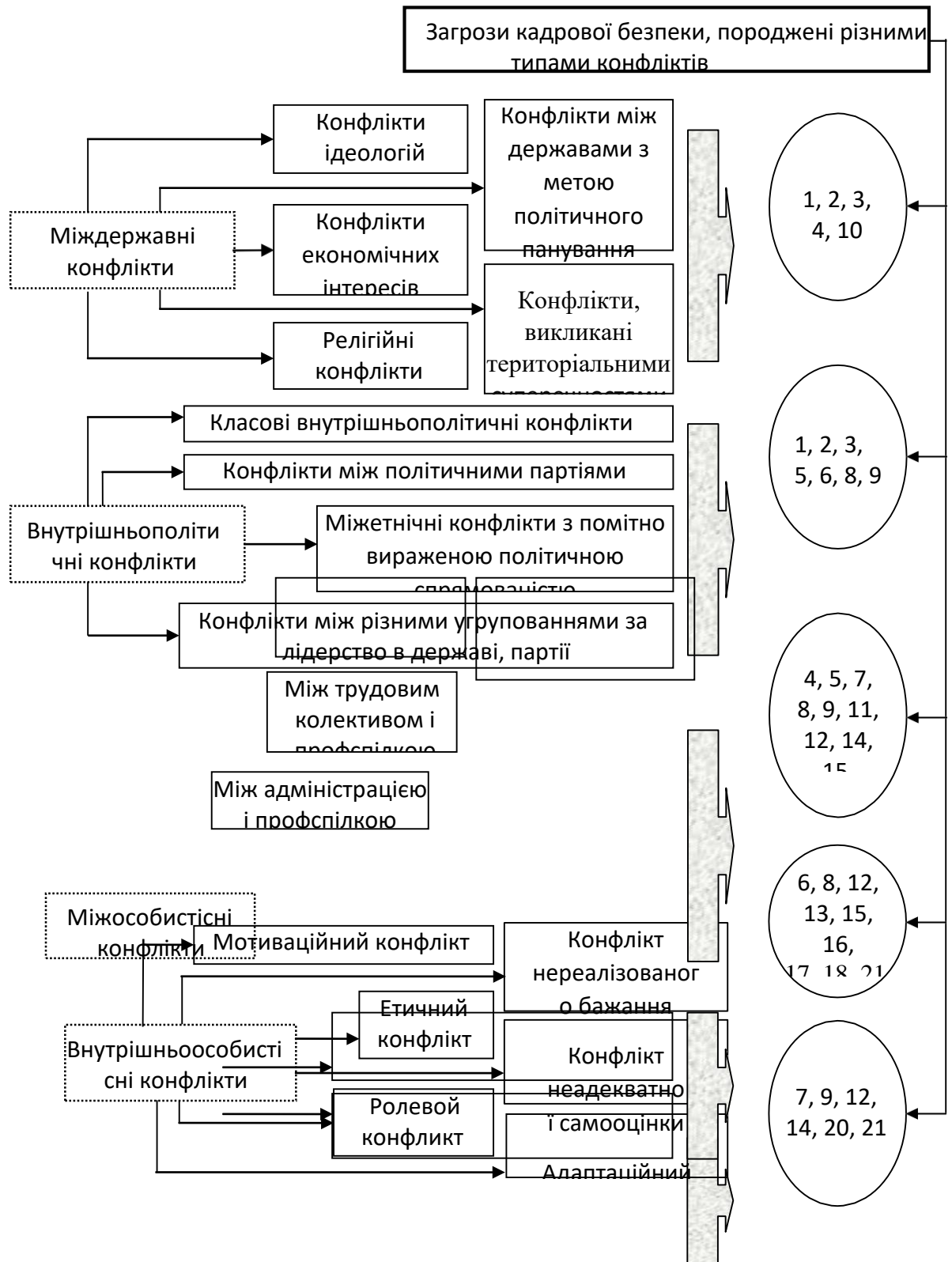


Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок між конфліктами і погрозами кадрової безпеки

Аналізуючи наявну наукову інформацію з цього питання маємо можливість відобразити класифікацію методів протидії ризикам та загрозам

кадровій безпеці.

У різних сферах професійної діяльності загрози кадровій безпеці організацій мають свою галузеву специфіку, яка визначається вірогідністю реалізації факторів загроз. Розглянемо ці особливості в сферах, найбільш значущих для України.

В сучасних умовах в даній сфері професійної діяльності широкого поширення набула така загроза кадрової безпеки, як переманювання керівних співробітників державного апарату на роботу до великих комерційних структур. При цьому потенційні роботодавці переслідують одночасно дві мети:

– підвищити якість власного людського капіталу, шляхом залучення висококваліфікованих фахівців з широким професійним кругозором;

– поліпшити власні конкурентні позиції за рахунок появи нових неформальних каналів комунікацій з відповідними органами державного і муніципального управління (зв'язку нового співробітника з колишніми співробітниками).

Як стверджують деякі науковці [4, 40, 46], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується більшим ступенем ймовірності реалізації загроз за кадровим напрямом діяльності організації, яка визначається дією двох груп чинників, відображених в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою організацій в сучасній Україні

Об'єктивні фактори	Суб'єктивні фактори
специфічна трудова ментальність українців; – орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції; – недоліки чинного законодавства	асоціальні орієнтири власників конкретної організації; неефективність системи управління персоналом організації; недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації

До об'єктивних належать фактори, дія яких не залежить від господарської поведінки конкретних працедавців. Тому вони повинні

враховувати розглянуті нижче фактори і прагнути нейтралізувати їх спеціальними методами.

Першим фактором виступає трудова ментальність українців, особливості якої об'єктивно знижують їх потенційну лояльність працедавцеві, а головне – відповідальність за дотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань, зокрема – в забезпеченні його інформаційної і майнової безпеки. Нижче приведені тільки ті характерні риси трудової ментальності українців, які прямо впливають на забезпечення кадрової безпеки організації:

- позиціонування трудової діяльності як другорядною по значущості в системі життєвих цінностей і пріоритетів, що визначає менший ступінь мотивованості співробітника до повноцінного дотримання умов найму хоча б з побоювання втрати місця роботи;

- позиціонування працедавця в якості скоріше соціального супротивника, ніж соціального партнера, що визначає психологічну готовність співробітника до умисного нанесення йому майнового або немайнового збитку в цілях «відновлення соціальної справедливості» або особистої помсти;

- розвинене відчуття колективізму і солідарності з колегами по роботі, що визначає тенденцію до приховання співробітником від керівництва інформації про допущені ними порушення в області безпеки, а іноді – готовність до прямої співучасті в таких порушеннях.

Другим фактором виступає сама «філософія» ведення підприємництва, що склалася в нашій країні в 1990-х роках. Одним з характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності, до яких слід віднести:

- масове переманювання найбільш цінних співробітників у конкурентів; використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;

- підкуп співробітників бізнес-розвідки в цілях відміни до висновку невігідних для їх працедавців договорів;

- підкуп державних чиновників в цілях створення для своєї організації

яких-небудь конкурентних переваг;

фізичне усунення власників і топ-менеджерів конкуруючої організації (як найбільш радикальний з відверто кримінальних методів конкурентної боротьби).

Третім фактором є недоліки чинного в Україні трудового законодавства. Розробники КЗпП України і інших правових актів спиралися на соціально-орієнтоване трудове законодавство держав з ринковою економікою. При цьому вони ігнорували специфічні умови становлення українського ринку праці і реалії ведення вітчизняного підприємництва. В результаті вітчизняні працедавці сьогодні не мають права використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом, які підвищують рівень їх кадрової безпеки. В першу чергу це стосується технологій:

- відбору кандидатів на працевлаштування, які дозволяють відсіювати потенційно нелояльних співробітників;
- моніторингу лояльності персоналу;
- покарання співробітників, які порушили довіру працедавця.

До суб'єктивних належать фактори, дія яких безпосередньо залежить від конкретних працедавців. У разі прояву вказаних факторів кадрова безпека конкретної організації автоматично ставиться під загрозу, оскільки вони або прямо провокують персонал до різних проявів нелояльності до власного працедавця, або створюють для подібних порушень сприятливі умови.

Першим фактором виступають асоціальні орієнтири власників конкретної організації. Вони виражаються в ігноруванні власником принципу соціальної відповідальності підприємця не тільки перед суспільством (добросовісна виплата податків, добродійність і т. п.), але і перед власним персоналом. На практиці подібна орієнтація проявляє себе у формах [12]:

- позиціонування персоналу як один з багатьох видів ресурсів, споживчих організацією в процесі здійснення своєї статутної діяльності (а не як «людський капітал», розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій і спеціальних методів економічної, соціальної і психологічної

підтримки);

- прагнення мінімізувати власні витрати з кадрового напрямку діяльності організації, зокрема шляхом економії витрат на спеціальне навчання співробітників, формування в трудовому колективі відносин корпоративного духу;

- підбір топ-менеджменту організації, орієнтованого на тоталітарний етиль управління і ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу.

Другим фактором виступає неефективність системи управління персоналом організації. Стосовно до предметної області виявляється зазвичай в наступних формах.

На стратегічному рівні управління – в загальній орієнтації кадрової стратегії на доктрину «ефективного споживання трудових ресурсів» або в повній відсутності у конкретної організації якої-небудь публічної політики з даного напрямку діяльності.

На оперативному рівні управління виявляється в підсистемах: регулювання чисельності персоналу – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу);

- контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, використання вказаною службою спеціальних методів контролю ступеня реальної задоволеності співробітників своїми відносинами з працедавцем і безпосереднім керівником);

- мотивації персоналу – у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення (наприклад, кращим способом профілактики корупції з боку відповідного контингенту керівників і фахівців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від благополучно завершених контрактів).

Третім фактором виступає недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації. Найчастіше даний фактор проявляє себе в силу двох причин:

— ігнорування конкретним працедавцем вимоги сучасної теорії управління персоналом, пов'язаної з необхідністю наявності у менеджерів певних особових якостей, відсутність яких неминуче приводить до регулярних конфліктів з підлеглими, провокуючи їх незадоволеність працедавцем; — неефективного навчання майбутніх або первинної адаптації новопризначених керівників в цілях формування з них визнаних лідерів очолюваних трудових колективів.

1.2 Система організації та управління кадровою безпекою підприємства

Забезпечення безпеки, зокрема кадровою, є одним із стандартних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно система управління безпекою позиціонується як один з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. Дана система має типову структуру, наведену на рис. 1.3.

Стратегія управління кадровою безпекою є ключовим елементом системи і визначається як сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист організації від будь-яких потенційних загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності.

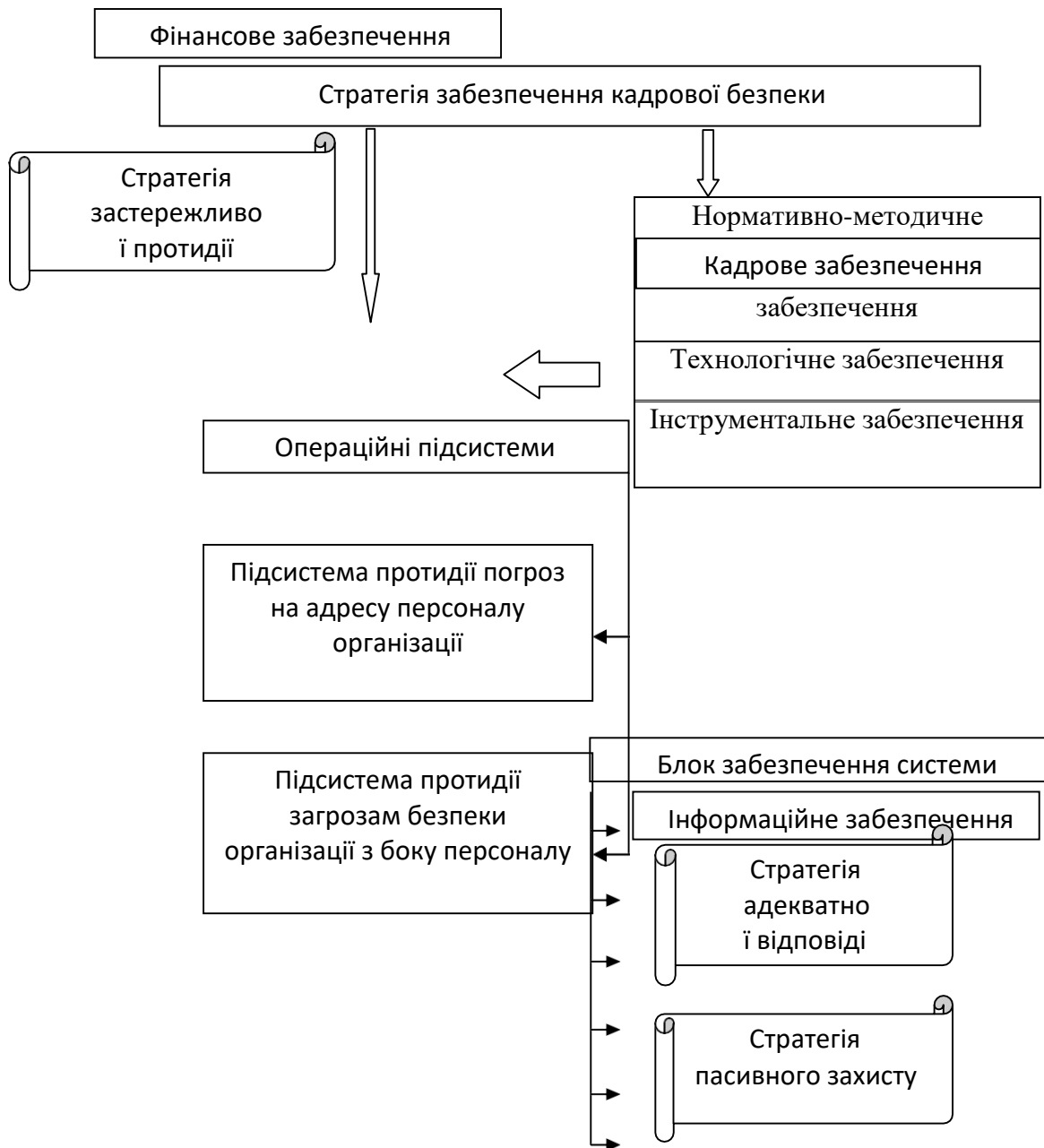


Рисунок 1.3 – Типова структура системи забезпечення кадрової безпеки підприємства [5]

Відповідно до аналізу наукової літератури на вибір загальної стратегії управління кадровою безпекою конкретного підприємства впливають наступні фактори [5, 7, 15, 16, 18, 20]:

– галузь або сфера діяльності організації, що фіксує, по-перше, загальний рівень конкурентності відповідних ринків і, по-друге, зацікавленість держави в розвитку галузі, а значить і в підтримці господарюючих суб'єктів, що

відносяться до неї;

– ступінь агресивності конкурентної стратегії організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку конкурентів;

– ступінь легітимності бізнесу організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку криміналу і відповідних державних органів; фінансові можливості організації щодо забезпечення безпеки;

– кваліфікація персоналу служби безпеки, що безпосередньо пов'язане з попереднім чинником;

наявність підтримки з боку органів державної влади, отже, можливість залучення до забезпечення безпеки організації правоохоронних органів і спецслужб.

Дана стратегія може бути реалізована на основі одного з трьох наступних варіантів.

Перший варіант – це стратегія попереджуючої протидії загрозам, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва організації на максимально жорстку протидію можливим загрозам кадровій безпеці шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є виражений пріоритет профілактичних методів протидії можливим загрозам. Виходячи з нього, уповноважені інстанції і посадові особи прагнуть в першу чергу забезпечити такі умови функціонування кадрового напрямку діяльності організації, при яких відповідні загрози не зможуть виникнути взагалі або будуть заборонені на стадії їх підготовки.

Другим принципом є можливість застосування для профілактики і відображення можливих загроз не повною мірою легітимних методів. Вибираючи між легітимністю і ефективністю того або іншого методу, керівники організації віддають перевагу саме ефективності, не дивлячись на пов'язані з цим ризики. У цих умовах важливим завданням є чітке визначення межі між «напівлегітимними» і «нелегітимними методами». Перетин такого кордону автоматично виводить організацію з числа тих, які не порушують закон господарюючих суб'єктів і загрожує застосуванням до неї передбачених

законом санкцій.

Зі всіх варіантів забезпечення кадрової безпеки даний варіант є найбільш ефективним, оскільки дозволяє працедавцеві своєчасно попереджати можливі загрози або забороняти їх практично відразу після виникнення. В результаті ризики майнових або немайнових втрат організації, пов'язані з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності, зводяться до мінімуму.

Додатковою перевагою варіанту служить можливість забезпечення підтримки інших напрямів персонального менеджменту. В процесі виконання своїх функцій в рамках даної стратегії, служба безпеки прямо або побічно сприяє топ-менеджменту, службі персоналу, керівникам структурних підрозділів у вирішенні поставлених перед ними завдань. Це позитивно відбивається на кінцевій ефективності не тільки управління персоналом, але і всієї системи внутрішньофірмового менеджменту.

Головним недоліком тут виступає висока вірогідність конфліктів з чинним законодавством, профспілками і власними співробітниками. Вони виникають у працедавців, які, перетнули межу між напівлегітимними і відверто нелегітимними методами. При виявленні співробітниками фактів прослуховування їх телефонних розмов, прихованого відеоспостереження (без письмового попередження з боку адміністрації), примусової відміни до перевірок на поліграфі стає можливим збудження індивідуальних і колективних позовів до організації. Навіть у разі їх відхилення судовими інстанціями іміджу даного працедавця на ринку праці може бути завданий відчутний збиток, наприклад, шляхом підключення засобів масової інформації. Не менш серйозний збиток організація може понести у разі ініціативного звільнення цінного для неї фахівця, скривдженого на використання відносно нього спеціальних заходів щодо контролю потенційної лояльності. Іншим, «технічним» недоліком є необхідність дорогої ресурсної підтримки процесу реалізації даної стратегії – фінансової, кадрової, матеріально-технічної, а також висока трудомісткість здійснюваних відповідно до неї управлінських процедур [19, 28].

Враховуючи останній його недолік, практична реалізація даного варіанту доступна тільки для наступних типів сучасних організацій [11]:

крупних корпорацій, бюджет яких дозволяє без особливої напруги профінансувати масштабні витрати на розвиток будь-яких напрямів внутрішньокорпоративного менеджменту;

– будь-яких високорентабельних організацій, які працюють в умовах жорсткого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур і вимушених, як одна з умов власного виживання, забезпечувати безпеку найбільш ефективними методами.

Другий варіант – це стратегія пасивного захисту від загроз, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва підприємства на фактичну відмову від забезпечення кадрової безпеки своїми силами шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є пріоритетна орієнтація на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Позиціонуючи себе як добросовісного платника податків, організація припускає, що і держава, у свою чергу, сумлінно виконуватиме свої традиційні функції, зокрема, забезпечувати надійний захист безпеки не тільки своїх громадян, але і законних інтересів юридичних осіб, зокрема – в області безпеки [5, с. 35]. Другим принципом є мінімізація витрат за даним напрямом діяльності. Він логічно взаємозв'язаний з першим принципом і припускає відмову від подвійної оплати власної безпеки (через податки державі і через власний бюджет). В цьому випадку організація фінансуватиме тільки ті витрати, які забезпечують мінімальний рівень її безпеки.

Основною перевагою варіанту є економія фінансових ресурсів і трудовитрат на забезпечення кадрової безпеки. Подібна економія забезпечується не тільки за рахунок відсутності повноцінної служби безпеки, але і завдяки відмові від таких трудомістких управлінських процедур, пов'язаних з поточним управлінням персоналом, як:

– ретельний відбір кандидатів на працевлаштування в цілях відсіву потенційно нелояльних співробітників;

спеціальне навчання нових співробітників правилам забезпечення

безпеки працедавця;

- спеціальна підготовка всіх категорій керівників організації;
- моніторинг психологічного клімату в трудовому колективі в цілях своєчасного виявлення незадоволених співробітників і т. п. [17].

Ще однією суттєвою перевагою є повна відсутність яких-небудь загроз конфліктів і пов'язаних з ними проблем у відносинах з державою, власним персоналом, профспілкою. Реалізація даного варіанту припускає автоматичну відмову від застосування не тільки нелегітимних, але і напівлегітимних методів забезпечення безпеки. Таким чином, конкретна організація не тільки демонструє повну законопокірність, але і не дає приводу для незадоволеності з боку співробітників і їх професійних об'єднань.

Основним недоліком даного варіанту стратегії є повна залежність безпеки організації від зовнішніх, не залежних від неї факторів:

- загальній законопокірності населення конкретної країни;
- традицій ведення професійного підприємництва, що історично склалися в ній;
- ефективності чинного законодавства;
- якості роботи правоохоронних органів держави і судових інстанцій.

Раніше вже наголошувалося, що сприятливі умови для реалізації даного варіанту сьогодні існують лише в дуже небагатьох країнах, до яких Україна не відноситься. Тому спроба вітчизняного підприємства повністю покластися на державу в частині забезпечення безпеки з високим ступенем вірогідності буде фатальною для його діяльності.

Іншим недоліком варіанту виступає орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам, в даному випадку – в режимі звернення по допомогу до держави в цілях покарання винуватців і відшкодування нанесеного збитку. З трьох розглянутих раніше груп методів забезпечення безпеки караючі (репресивні) методи є найменш ефективними порівняно з методами профілактичними і такими, що забороняють. Слід враховувати, що відносно багатьох видів загроз кадровій безпеці організації просто не існує легітимних

караючих методів.

При обліку вказаних недоліків практична реалізація даного варіанту в нашій країні доступна [4]:

- органам державного управління і господарюючим суб'єктам, які знаходяться в повній власності держави, статус яких автоматично припускає ефективний централізований захист їх безпеки;
- організаціям будь-якого організаційно-правового статусу, в безпеці яких реально зацікавлена держава.

І останній, третій варіант – це стратегія адекватної відповіді на загрози, в основі якої лежить орієнтація керівництва організації на компроміс між першим і другим варіантом, пом'якшувальний їх радикальні недоліки, але той, який не дозволяє повною мірою використовувати відповідні переваги. Орієнтація на таку стратегію припускає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики і відображення потенційних загроз. Як виняток допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише відносно тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи.

Стратегія адекватної відповіді на загрози рекомендується для більшості сучасних працедавців. Операційні підсистеми – це самостійні елементи системи управління, кожен з яких направлений на вирішення формалізованого переліку однотипних завдань щодо забезпечення кадрової безпеки організації. Відображаючи встановлені стратегією управління мету і пріоритети, операційні підсистеми мають своїми об'єктами протидію загрозам безпеки співробітників організації; організації з боку співробітників [13, 17].

Згідно з методологією менеджменту, при формуванні операційних підсистем необхідно дотримуватися таких вимог:

- підсистеми не можуть містити елементів, практичне функціонування яких може об'єктивно ускладнити експлуатацію суміжних підсистем;
- загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати типовій схемі: визначення цілей процесу – планування і організація процесу –

оперативне управління процесом – оцінка результатів процесу шляхом зіставлення їх з раніше запланованими цілями;

формалізоване закріплення функцій, пов'язаних з експлуатацією підсистем, за відповідними керівниками та спеціалістами як штабних, так і виробничих підрозділів організації, включаючи і механізм персоніфікованої відповідальності за них виконання.

Блок забезпечення є необхідною частиною будь-якої системи управління. Формуючи початкові умови (передумови) для ефективного управління, він включає декілька напрямів.

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою безпекою складається з трьох компонентів:

- використовувані в рамках системи методи і конкретні процедури отримання суб'єктами управління необхідної первинної інформації; формалізовані канали проходження інформації в рамках системи, які визначають маршрут руху інформації по інстанціях;
- бази даних, пов'язаних з будь-якими проблемами внутрішньої і зовнішньої кадрової безпеки, які накопичуються і оновлюються протягом всього періоду функціонування організації і використовуються при формуванні управлінських вирішень будь-якого рівня.

Нормативно-методичне забезпечення включає комплект зовнішніх і внутрішніх регламентів, використовуваних в процесі управління даним напрямом діяльності, а також документів рекомендаційного, тобто не директивного характеру.

До зовнішніх регламентів відносяться законодавчі і підзаконні акти, якими зобов'язані керуватися всі організації в процесі забезпечення власної кадрової безпеки. Основними законодавчими актами, які діють в даній області, виступають:

Конституція України;

- Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.;

– Закон України про Раду національної безпеки і оборони України №183-98 ВР від 05.03.1998 р.;

– Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року №3/97-ВР «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»; Указ Президента України «Про Раду національної безпеки України» №357/92 від 01.07.1992 р.;

– Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №772/96 від 30.08.1996 р.;

– Концепція економічної безпеки України.

– До підзаконних актів належать різні положення, інструкції, інші регламенти, введені в дію уповноваженими органами виконавчої влади держави, наприклад, Міністерством праці і соціальної політики, Міністерством внутрішніх справ України.

До внутрішніх регламентів і рекомендацій відносяться будь-які документи, які постійно діють, розроблені в рамках конкретної організації і введені відповідно до порядку, діючого в ній, – інструкції, накази, розпорядження. Єдиним обмеженням при розробці внутрішніх регламентів виступає їх хоч би формальна відповідність (несуперечність) чинному законодавству.

Основними документами, необхідними для ефективного управління кадровою безпекою організації, виступають [5, 11, 13, 16]:

– положення про службу персоналу; положення про службу безпеки;
– посадові інструкції топ-менеджерів, які очолюють відповідні напрями діяльності організації, фахівців кадрової служби і служби безпеки, а також керівників всіх структурних підрозділів;

– інструкції, які визначають порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, документами на паперових носіях), правила проведення конфіденційних переговорів і т. п.;

інструкції, які визначають порядок роботи з майновими комплексами організації в частині забезпечення їх збереження;

– рекомендації співробітникам організації в даній області (наприклад, Пам'ятка молодому фахівцеві).

Технологічне забезпечення визначається як сукупність формалізованих технологій забезпечення безпеки організації від різних видів кадрових загроз. Їх наявність є основною передумовою ефективності управління, оскільки дозволяє чітко визначити:

- безпосередніх учасників (інстанції і робочі місця, які беруть участь в описуваній операції щодо захисту від конкретної загрози);
- управлінські процедури (заходи, здійснювані в рамках операції);
- типові терміни щодо операції в цілому і кожній управлінській процедурі окремо;
- відповідальність учасників за порушення описуваної технології.

Інструментальне забезпечення визначається як сукупність прикладних методів управління, використовуваних в рамках системи.

Кадрове забезпечення визначається як повністю укомплектований штат штабних служб, відповідальних за управління кадровою безпекою організації, і який включає три кваліфікаційні категорії працівників:

- менеджерів, тобто керівників різного рівня – від того, який очолює відповідний напрям віце-президента організації до бригадира зміни охоронців; експертів, тобто висококваліфікованих співробітників, які спеціалізуються на певних напрямках забезпечення кадровою безпекою (аналітики, розробники спеціальних програмних засобів), але які не виконують при цьому прямих управлінських функцій;
- виконавців (охоронці, ремонтники спеціального обладнання та ін.).

Фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, які виділяються на підтримку і розвиток даного напрямку (придбання спеціального обладнання, зарплата персоналу, оплата інформації і т. п.).

Оцінка ефективності управління кадровою безпекою є необхідним елементом даної системи. Вона дозволяє вирішити декілька прикладних завдань, зокрема, здійснювати статистичний аналіз вірогідності негативної

реалізації тих або інших загроз, а також об'єктивно оцінювати результативність діяльності служби безпеки. На відміну від більшості інших напрямів менеджменту тут не завжди можна точно підрахувати забезпечений економічний ефект. Зокрема, важко визначити можливі втрати від своєчасно заборонених загроз. За деякими видами загроз прямий ефект неможливо розрахувати в принципі. Тому доводиться спиратися на результати не тільки прямої, але і непрямой оцінки. Нижче приводиться перелік критеріїв, які доцільно використовувати для вирішення цього завдання [18]:

- динаміка плинності кадрів у формі ініціативних звільнень співробітників, зокрема – які пішли на роботу до безпосередніх конкурентів;
- загальна кількість виявлених загроз з диференціацією на загрози: заборонені в повному обсязі, частково, негативно реалізовані в повному обсязі (порівняно з попередніми періодами);
- прямий фінансовий збиток, нанесений організації в результаті частково або повністю реалізованих загроз;
 - потенційний збиток, який могли б нанести організації повністю або частково заборонені загрози;
- результати реалізації планових профілактичних заходів;
- відсутність обґрунтованих претензій до служби безпеки з боку правоохоронних органів, власних підрозділів і окремих співробітників.

В організаційній структурі управління організації служба безпеки виступає як одне зі штабних, тобто наділених розпорядливими повноваженнями, підрозділів. Вона несе основну відповідальність за захист майнових і немайнових інтересів організації від переліку загроз, отримуючи для цього необхідні ресурси і повноваження. У деяких організаціях для вирішення відповідних завдань притягуються сторонні спеціалізовані структури і приватні консультанти.

Розглянемо основні стратегічні підходи до створення служби безпеки. Перший підхід передбачає орієнтацію на створення служби безпеки, повноцінної за виконуваними функціями. Даний підхід припускає

принципову відмову від послуг сторонніх спеціалізованих структур і передачу всіх функцій, повноважень і відповідальності по забезпеченню безпеки власній службі (у частині кадрової безпеки – і іншим інстанціям) [12].

Основною перевагою підходу є високий ступінь оперативності, отже, ефективності діяльності такої служби безпеки. Функціонуючи в організації на постійній основі, вона має можливість здійснювати безперервний зовнішній і внутрішній моніторинг ситуації в області безпеки, широко застосовуючи профілактичні методи щодо її забезпечення. При виявленні конкретних загроз їх припинення здійснюватиметься з високою оперативністю, запобігаючи або скорочуючи до мінімуму можливий збиток. Другою перевагою виступає великий ступінь довіри до штатних співробітників, ніж до привернутих з боку фахівців. В першу чергу це стосується запобігання просочуванню інформації про конкретні заходи, проведені в цілях забезпечення безпеки. Особливою важливості умова повної конфіденційності відповідних відомостей набуває у разі використання службою безпеки напівлегітимних методів. Третьою перевагою є високий ступінь відповідальності співробітників власної служби безпеки. Запрошені з боку фахівці відповідають за результати своєї роботи тільки економічно, через механізм можливих санкцій в рамках контрактних виплат або індивідуальних гонорарів. Відносно штатного співробітника, у разі допущення ним порушень, працедавець має право застосувати найрізноманітніші санкції – психологічні, економічні і адміністративні. Загроза втрати не частини очікуваного гонорару, а робочого місця об'єктивно підвищує ступінь відповідальності, отже – мотивованості до праці.

Основним недоліком даного підходу виступає високий рівень витрат на утримання служби безпеки. Для повноцінного виконання всіх встановлених функцій в області комплексної безпеки організації дана служба повинна бути забезпечена всіма необхідними ресурсами – трудовими, фінансовими, матеріально-технічними.

Другим недоліком є складність комплектації такої служби висококваліфікованими співробітниками всіх необхідних спеціальностей. В

Україні, як і в більшості держав, відсутні спеціальні освітні установи, що здійснюють підготовку дипломованих фахівців в області забезпечення підприємницької безпеки.

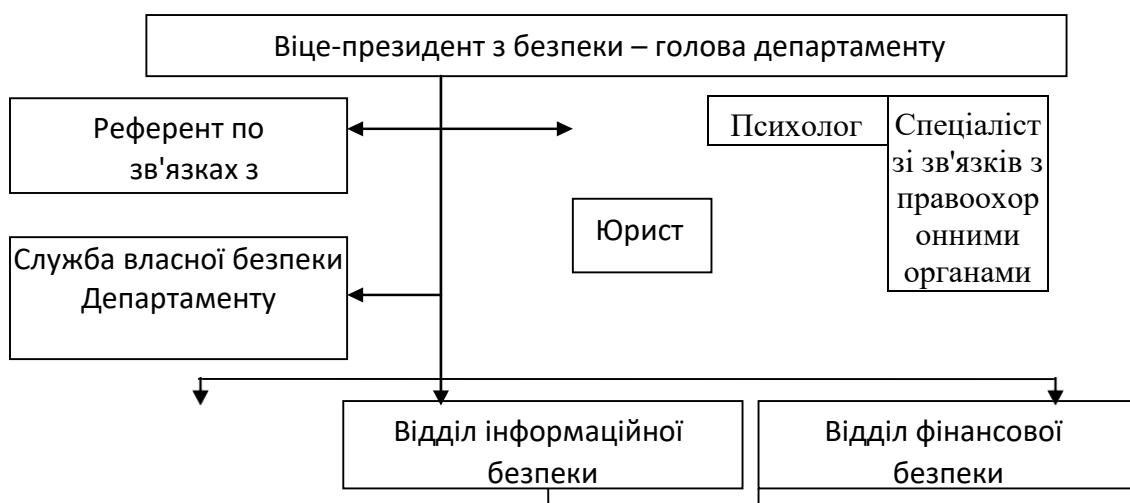
На рис. 1.4 представлена як приклад організаційна структура управління служби безпеки, створена на базі даного підходу.

Деякі робочі місця в службі безпеки можуть бути заміщені випускниками цивільних вузів (наприклад, фахівцями в області юриспруденції, інформатики і т. д.), а також спеціальних курсів (наприклад, охоронців). Але більшість посад в даному підрозділі сьогодні займають колишні співробітники державних правоохоронних органів і спецслужб. Подібна ситуація характерна для будь-якої країни, включаючи Україну. В результаті багато приватних корпорацій, розташованих на периферії, відчувають важкість при наймі висококваліфікованих співробітників.

Зважаючи на викладені вище недоліки, даний підхід до формування служби безпеки рекомендується використовувати тільки найбільшим корпораціям, які реалізують стратегію попереджуючої протидії загрозам.

Другий підхід характеризується орієнтацією на створення служби безпеки, мінімізованої за виконуваними функціями, він припускає мінімізацію числа штатних співробітників служби безпеки покладанням основних її функцій на сторонніх спеціалізованих контрагентів, які привертаються на договірній основі. В ролі таких контрагентів можуть виступати [5, с. 46]:

—



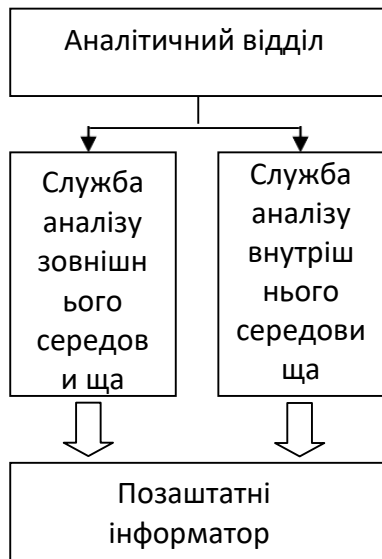


Рисунок 1.4 – Типова структура департаменту безпеки великої корпорації [5]

- приватні охоронні підприємства; приватні детективні агентства;
- приватні консультанти з питань інформаційної, майнової і кадрової безпеки. Вказані організації і приватні консультанти можуть притягуватися:
 - на основі довгострокових договорів;
 - на основі договору на виконання разової роботи в режимі профілактики можливих загроз (наприклад, з приватним консультантом, який встановлює спеціальну комп'ютерну програму для захисту конфіденційних електронних баз даних);
 - для виконання разової роботи в режимі готовності до припинення можливих загроз;
 - для виконання разової роботи в режимі припинення загрози, яка реалізовується відносно організації.

Перевагою даного підходу виступає менша капіталоємність. При його реалізації сторонні контрагенти зазвичай запрошуються в разовому режимі, для виконання конкретної роботи. Не дивлячись на високу вартість їх послуг,

це обходиться дешевше, ніж утримання численних штатних співробітників власної служби безпеки. Додаткова економія забезпечується і за рахунок відсутності необхідності набувати і утримувати на балансі організації дорогоцінну спецтехніку, необхідну для проведення оперативної роботи, зброю і т.д.

У ряді випадків орієнтація на даний підхід забезпечує можливість керівництву організації зняти з себе відповідальність за нелегітимні дії привернутого з боку контрагента при виконанні ним прийнятих зобов'язань.

Основним недоліком виступає менший ступінь оперативності системи управління безпекою організації, особливо кадрової. Майнову або інформаційну безпеку організації від зовнішніх загроз при реалізації такого підходу можна створити і в профілактичному режимі, наприклад, уклавши з позавідомчою охороною або довгостроковий договір на постійне обслуговування. Залучення сторонніх контрагентів для забезпечення кадрової безпеки може здійснюватися тільки для відображення вже виявлених, тобто загроз, які реалізуються або реалізованих (виключенням є використання послуг запрошених з боку охоронців). За вже розглянутими причинами заборонені методи завжди менш ефективні, ніж методи профілактичного характеру [8].

Другим недоліком є менший ступінь довіри до відповідальності сторонніх для організації співробітників при виконанні дорученої ним роботи. За своїми зобов'язаннями перед замовником вони відповідають тільки в межах, встановлених в укладеному договорі або контракті. Тим часом у багатьох випадках сумлінність виконання робіт щодо забезпечення кадрової безпеки практично неможливо проконтролювати (наприклад, при проведенні перевірки лояльності співробітника). Крім того, при залученні сторонніх контрагентів не можна повністю виключати можливість просочування конфіденційної інформації, до якої вони виявилися допущеними в процесі роботи.

Даний підхід до створення служби безпеки рекомендується

використовувати тільки організаціям, які реалізують стратегію пасивного захисту від можливих загроз [15, 180].

Орієнтація на створення служби безпеки з обмеженими функціями – це спрямованість третього підходу, який припускає можливість обмеженого використання послуг сторонніх контрагентів для виконання локальних завдань (зазвичай сумнівних з позиції їх легітимності). Він є компромісом між першим та другим підходами, пом'якшуючи їх радикальні недоліки, але не дозволяючи при цьому повною мірою використовувати їх переваги [5, 12].

Спрямованість на створення служби безпеки з обмеженими функціями рекомендується для більшості сучасних працедавців. Функції і повноваження керівника служби безпеки сучасної організації. Незалежно від обраних стратегії забезпечення безпеки і самого підходу до формування служби, даний керівник через посаду належить до топ-менеджерів організації. Компетенції, встановлені за даним робочим місцем, відображені в табл. 1.5.

В організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру».

В неї стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації.

У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючої протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як зовні, так і усередині організації.

Таблиця 1.5 – Функціональні обов'язки і права керівника служби безпеки підприємства

Функціональні обов'язки керівника	Функціональні права керівника
1	2
формування загальної стратегії забезпечення безпеки і її оперативне коректування при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;	доступ до будь-якої конфіденційної інформації;

вирішення поточних проблем з вищим керівництвом і начальниками структурних підрозділів організації;	участь в нарадах і переговорах будь-якого рівня, де розглядаються питання, які представляють потенційну загрозу для безпеки організації (за неможливістю особистої участі – повний звіт або магнітофонний запис переговорів);
організація взаємодії з місцевими правоохоронними органами;	позачерговий доступ до першого керівника організації, а в екстреній ситуації – її основному власникові;
формування і контроль над виконанням цільових програм і поточних планів структурних підрозділів служби безпеки, вирішення всіх її внутрішніх адміністративних питань, організація ресурсного забезпечення;	функціональне керівництво і контроль діяльності інших посадових осіб організації
безпосереднє керівництво службами власної безпеки і експертів-консультантів	в рамках встановленої компетенції

Контроль над діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками:

- з боку правоохоронних органів (відсутність порушень законодавства при виконанні службою безпеки своїх функцій);
- з боку керівництва організації (ефективність виконання встановлених нею функцій і відсутність фактів перевищення встановлених повноважень);
- у режимі внутрішнього контролю в рамках самої служби (за аналогом діяльності служби власної безпеки в державних правоохоронних органах).

Аналізуючи положення наукової літератури, можна означити методичні вимоги до організації і експлуатації системи управління кадровою безпекою:

1) головною вимогою виступає системний підхід до проблеми забезпечення кадрової безпеки. Під цим розуміється неприпустимість акцентування зусиль служби безпеки на відображенні якого-небудь одного або декількох видів потенційних загроз в збиток останнім. Порушення даної вимоги до теперішнього часу характерне для багатьох вітчизняних організацій і визначається, частіше всього, колишньою областю професійної діяльності керівника даного напрямку. В результаті в системі управління безпекою виникають вразливі місця, які і можуть використовуватися зловмисниками.

Очевидно, що вказана вимога не повинна вступати в суперечність з принципом раціонального ранжирування потенційних загроз, який розглядається нижче;

2) другою вимогою виступає пріоритет заходів щодо запобігання потенційним загрозам (тобто методів профілактичного характеру). Воно не вимагає додаткового обґрунтування вже через забезпечувану можливість не допустити збитку в принципі, тоді як інші методи в кращому випадку дозволяють його скоротити або покарати винуватців;

3) наступною вимогою виступає орієнтованість системи на забезпечення пріоритетного захисту конфіденційної інформації і лише потім інших об'єктів потенційних загроз. Роль інформації і інформаційних технологій у функціонуванні сучасної цивілізації, держави, окремих організацій послідовно збільшується. Для все більшого числа господарюючих суб'єктів втрата або розголошення інформації стає більш значущою втратою, ніж розкрадання грошових коштів і матеріальних цінностей. Появу і розвиток глобальних комп'ютерних мереж визначила поява ще одного джерела постійних загроз інформаційній безпеці – несанкціоноване проникнення в бази даних. Різке зростання останнім часом загальної номенклатури загроз інформаційній безпеці і масштабу втрат від них визначає необхідність реалізації даної вимоги;

4) четвертою вимогою є безпосередня участь в забезпеченні кадрової безпеки організації всіх її посадових осіб в рамках встановленої компетенції і відповідальності. Структура можливих загроз за кадровим напрямом діяльності виключає можливість ефективної протидії ним силами виключно співробітників служби безпеки. Тому найважливішою умовою забезпечення безпеки організації виступає виховання в трудовому колективі відповідної ідеології і навчання його членів методам профілактики і припинення найбільш вірогідних загроз;

5) п'ятою вимогою виступає забезпечення взаємодії системи управління кадровою безпекою з іншими напрямами менеджменту. Вказана вимога реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях системи

управління. Порушення його може привести до вкрай негативних наслідків. У разі, коли при розробці суміжних систем управління будуть порушені вимоги з боку даної системи, різко збільшується вірогідність негативної реалізації відповідних загроз. У свою чергу, нормальне функціонування суміжних систем управління постійно порушуватиметься, якщо управління безпеки організувати за принципом самодостатності – «безпека заради самої безпеки». Таким чином, комплексна система управління повинна формуватися з урахуванням забезпечення відносного паритету або балансу інтересів кожного з напрямів діяльності організації.

б) шостою вимогою є відповідність витрат на забезпечення кадрової безпеки організації реальному рівню загроз. Воно пов'язане з реалізацією принципу «розумної достатності». З позиції кінцевої ефективності системи в рівній мірі неприпустимо економити на даному напрямі діяльності, ослабляючи власну безпеку, і перебільшувати можливі загрози, здійснюючи зайві, тобто витрати, які не окупаються. Враховуючи, що керівництво служби безпеки, за очевидними причинами, схильне саме до завищення рівня потенційних загроз, для дотримання даної вимоги бажано залучення незалежних експертів в особі співробітників державних правоохоронних органів або приватних структур.

7) сьомою і завершальною вимогою є формалізоване закріплення не тільки функціональних обов'язків, але і повноважень служби безпеки. На відміну від інших напрямів діяльності організації, робота більшості співробітників цього підрозділу завжди пов'язана із загрозою перевищення службових повноважень. В результаті велика вірогідність збудження проти організації кримінальних справ і цивільних позовів щодо звинувачення в порушення чинного законодавства або цивільних прав.

Необхідно також в дослідженні приділити увагу важливому питанню визначення місця і ролі відділу управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. В роботі вже відзначалося, що основними суб'єктами кадрової безпеки організації є служба управління персоналом і служба

безпеки. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися в основному тільки служба безпеки [21]. Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і більш значний.

По-перше, підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу [12, 14].

І.Г. Чумарін підкреслює, що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні [21].

Таким чином, служба персоналу – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями в структурі компанії. Повинно бути визначене її місце й функції. Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій.

Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не тільки для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків по прийому на роботу, звільненню співробітників і іншому забезпеченню діяльності підприємства, варто виділити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки [9].

Так служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся

документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [11, 17], тому забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Кадрова безпека залежить від наступних основних факторів – найм, лояльність, контроль і безпечне звільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності. Сюди входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, іспитовий термін і навіть адаптацію. Додамо також процедури безпеки в діяльності кадровиків при підготовці атестації, при плануванні навчання.

Лояльність – це комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і проблеми підприємства. У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль являє собою комплекс заходів із установлених для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій і процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння збитку проводиться, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу.

При цьому, треба відзначити, що працює принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів. Не зробивши прийом на роботу

частиною системи безпеки, не піклуючись про зміцнення лояльності персоналу – на контроль, виявлення й розслідування збитків буде необхідно страчувати набагато більше ресурсів.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні завдання кадрової служби з удосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;
- моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства, а саме: розглянуті елементи кадрової безпеки в контексті економічної безпеки, визначено основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах виникнення конфліктів, проаналізовано організаційне забезпечення управління кадрової безпеки підприємства.

В процесі проведення досліджень було з'ясовано, що в основі управління кадрової безпеки лежить управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих

якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом стоїть питання кадрової безпеки.

Розглянуто також підходи до трактування таких понять як «безпека», «економічна безпека», «кадрова безпека». В результаті аналізу представлених підходів удосконалено визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих уточнено, що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може як завдати шкоди підприємству так і стати жертвою (об'єктом) зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміє діяльність по створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників.

Таким чином, узагальнення поняття кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику і аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом в системі економічної безпеки.

Деякі загрози кадрової безпеки були розглянуті детально, оскільки є найбільш змістовними і в значній мірі відображають напрями реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання їх. В результаті такого розгляду удосконалено класифікацію ризиків і загроз кадрової безпеки шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «по тимчасовому ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, які реалізуються і реалізовані загрози; «Залежно від тиску і маніпуляції на працівника» виділені загрози: здійснювані працівником свідомо, вимушені (під впливом) і загрози з боку представників групи ризику.

За рахунок проаналізованих загроз кадрової безпеки, сфери їх

виникнення та причин, що їх породжують в конфліктному середовищі був удосконалений процес систематизації та відображення взаємозалежності і взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та потенційними загрозами кадрової безпеки шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, спонукають й впливають на розвиток конкретних загроз кадрової безпеки підприємства.

Визначено, що в організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». У нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджувального протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

Кадрова безпека залежить від наступних основних чинників – найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Служба охорони «ДЖЕБ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Служба охорони «ДЖЕБ» входить до групи компаній «АГЕНЦІЯ «ДЖЕБ», що має великий досвід надання послуг щодо проектування, погодження експертизи та монтажу систем пожежної автоматики. ТОВ «АГЕНЦІЯ «ДЖЕБ» є надійною та стабільною компанією, яка працює на ринку пожежно-охоронних послуг понад 10 років.

ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зареєстроване 25.09.2017 за юридичною адресою Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Воскресенська, будинок 39. Керівником організації є Козін Олексій Вікторович.

За 2022 рік компанією проведена розробка 97 проектно-кошторисних документацій з відповідними експертними висновками та проводяться 23 об'єкти з монтажу автоматичної сигналізації і капітального ремонту автоматичної пожежної сигналізації, під авторським контролем наших проектувальників з стовідсотковим дотриманням всього технічного процесу до затвердженого проекту.

Згідно статуту підприємства (додаток А) предметом діяльності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» є будь-яка підприємницька діяльність, яка не суперечить чинному законодавству, зокрема:

- діяльність приватних охоронних служб;
- електромонтажні роботи;
- обслуговування систем безпеки;
- проведення розслідувань;
- оптова торгівля іншими машинами та устаткуваннями;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- діяльність у сфері права;
- рекламні агентства;

- інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку тощо.

Компанія має всі необхідні ліцензії на провадження господарської діяльності з надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення так і ведення охоронної діяльності власних приватних фірм.

Аналізуючи діяльність товариства можна виділити наступні заходи щодо зниження ризиків та захисту діяльності і впровадити наступні програми:

- стратегія розвитку ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» до 2030 р.;
- довгострокова програма з впровадження різних проектів;
- програма збільшення якості послуг;
- програми реструктуризації підприємства та оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- зміна системи оплати та мотивації праці;
- система подання та розгляду пропозицій, спрямованих на підвищення операційної ефективності;
- з метою удосконалення нормативних документів, які регламентують забезпечення якості процесів та процедур підприємства, створюють додаткову вартість:
 - положення про систему регулярної діагностики бізнес-процесів;
 - стандарт інвестиційного планування та управління інвестиційними проектами;
 - стандарт бюджетне планування та контроль.

2.2 Аналіз та оцінка показників роботи ТОВ «Служба охорони «ДЖЕБ»

Здійснимо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2022 роки за даними фінансової звітності мікропідприємства (додатки Б, В, Г).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2022 роки, тис. грн.

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+, -)		Темп змін, %	
					2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4203,3	5465,5	9256,8	1262,2	3791,3	130,03	169,37
2	Інші доходи	6,2	38,3	0	32,1	-38,3	617,74	0,00
3	Разом доходи	4209,5	5503,8	9256,8	1294,3	3753	130,75	168,19
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2971,4	2113,7	5040,4	-857,7	2926,7	71,13	238,46
5	Інші витрати	241,7	2354,0	2304,6	2112,3	-49,4	973,93	97,90
6	Разом витрати	3213,1	4467,7	7345,0	1254,6	2877,3	139,05	164,40
7	Чистий прибуток (+), збиток (-)	996,4	1036,1	1911,8	39,7	875,7	103,98	184,52

Як видно з табл. 2.1, чистий дохід від реалізації за 2021 рік зріс на 1262,2 тис. грн. (на 30,03%), інші доходи зросли на 32,1 тис. грн. (на 517,74%), а загальна сума доходів ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зросла на 1294,3 тис. грн. (на 30,75%), що характеризується позитивно.

Собівартість реалізації за 2021 рік зменшилася на 857,7 тис. грн. (на 28,87%), що характеризується негативно, оскільки собівартість знизилася вищими темпами, ніж зростання чистого доходу від реалізації. Інші витрати ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за рік зросли на 2112,3 тис. грн. (на 873,93%), що характеризується негативно, а загальна сума витрат підприємства у 2021 році зросла на 1254,6 тис. грн. (на 39,05%), що характеризується негативно.

Фінансовий результат у 2020 році склав чистий прибуток в сумі 996,4 тис. грн., у 2021 році – чистий прибуток в сумі 1036,1 тис. грн., тобто зростання склало 39,7 тис. грн. (темпер змін – 103,98%), що характеризується позитивно.

Чистий дохід від реалізації за 2022 рік зріс на 3791,3 тис. грн. (на 69,37%), інші доходи зменшилися на 38,3 тис. грн., а загальна сума доходів ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зросла на 3753,0 тис. грн. (на 68,19%), що характеризується позитивно.

Собівартість реалізації за 2022 рік зросла на 2926,7 тис. грн. (на 138,46%), що характеризується негативно. Інші витрати ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за рік зменшилася на 49,4 тис. грн. (на 2,1%), що характеризується позитивно, а загальна сума витрат підприємства у 2022 році зросла на 2877,3 тис. грн. (на 64,4%), що характеризується негативно.

Фінансовий результат у 2022 році склав чистий прибуток в сумі 1911,8 тис. грн., тобто зростання склало 875,7 тис. грн. (темп змін – 184,52%), що характеризується позитивно.

В ході аналізу фінансового стану необхідно, перш за все, вивчити структуру активу і пасиву балансу (форма 1-мс). Вихідним документом для аналізу стане аналітичний баланс (додатки Д, Е).

Так, аналізуючи структуру балансу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2021 роки можна зробити наступні висновки. ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» є матеріаломістким підприємством. Питома вага необоротних активів (зокрема, основних засобів за залишковою вартістю) на підприємстві на початок 2020 року – 16,31%, на кінець 2020 року – 19,21%, на кінець 2021 року – 18,6%). За 2020 рік сума необоротних активів підприємства зросла на 400,9 тис. грн. (або на 44,21%) (за питомою вагою – зросла на 2,9%), а за 2021 рік – зросла на 89,5 тис. грн. (або на 6,84%) (за питомою вагою – зменшилася на 0,62%).

Питома вага оборотних активів на підприємстві на початок 2020 року – 83,69%, на кінець 2020 року – 80,79%, на кінець 2021 року – 81,4%). Сума оборотних активів зросла у 2020 році на 845,3 тис. грн. (або на 18,17%) (за питомою вагою зменшилася на 2,9%). За 2021 рік обсяг оборотних активів зріс на 617,4 тис. грн. (або на 11,23%) (за питомою вагою зросли на 0,62%).

В складі загальної вартості оборотних активів сума запасів ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зросла на 18,4 тис. грн. (на 18,53%) за 2020 рік, за 2021 їх вартість зросла на 23,3 тис. грн. (або на 19,8%). За питомою вагою обсяг запасів за 2020 рік зменшився на 0,06%, а за 2021 рік – зріс на 0,15% (з 1,79% на початок 2020 року, 1,73% – на кінець 2020 року та 1,88% на кінець 2021 року).

Дебіторська заборгованість за 2020 рік зросла на 299,1 тис. грн. (6,59%), за 2021 рік зменшилася на 3995 тис. грн. (на 92,54%). За питомою вагою сума дебіторської заборгованості зменшилася на 10,56%, у 2020 році, а у 2021 році зменшилася на 59,87%.

Гроші та їх еквіваленти за 2020 рік зросли на 529,6 тис. грн. (4996,23%), за 2021 рік – зменшилися на 278,9 тис. грн. (51,63%). За питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2020 році зросли на 7,75%, а у 2021 – зменшилися на 4,46%.

Інші оборотні активи за 2020 рік зменшилися на 1,8 тис. грн., за 2021 рік – зросли на 4868,0 тис. грн. За питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2020 році зменшилися на 0,03%, а у 2021 – зросли на 64,8%.

Аналізуючи джерела утворення засобів підприємства слід відмітити, що питома вага власного капіталу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» на початок 2020 року – 94,23%, на кінець 2020 року – 91,62%, на кінець 2021 року – 96,79%. За 2020 рік сума власного капіталу зросла на 996,4 тис. грн. (19,02%) (за питомою вагою – зменшення склало 2,61%), за 2021 рік сума власного капіталу зросла на 1036,1 тис. грн. (16,62%) (за питомою вагою – зросла на 5,17%).

Позиковий капітал ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» (зокрема, поточні зобов'язання) за 2020 рік зріс на 249,8 тис. грн. (77,89%) (за питомою вагою – зріс на 2,61%), за 2021 рік позиковий капітал зменшився на 329,2 тис. грн. (57,7%) (за питомою вагою – зменшився на 5,17%) в обсязі поточних зобов'язань та забезпечень.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020 рік зросла на 234,6 тис. грн.

(85,57%) (за питомою вагою – зріс на 2,55%) , за 2021 рік зменшилася на 364,9 тис. грн. (71,86%) (за питомою вагою – зменшився на 5,56%).

Інша поточна заборгованість ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020 рік зросла на 15,2 тис. грн. (32%) (за питомою вагою – зріс на 0,07%) , за 2021 рік зріс на 35,7 тис. грн. (56,94%) (за питомою вагою – зріс на 0,39%).

Зростання валюти балансу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020 рік склало 1246,2 тис. грн. (22,42%), а за 2021 рік – зріс на 706,9 тис. грн. (10,39%), що свідчить про загальне зменшення ділової активності підприємства та зниження активізації його діяльності у 2021 році, що характеризується позитивно.

Зростання валюти балансу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2022 рік склало 4207,4 тис. грн. (56%).

Питома вага необоротних активів (зокрема, основних засобів за залишковою вартістю) на підприємстві на кінець 2022 року склала 25,35%. За 2021 рік сума необоротних активів підприємства зросла на 1573,9 тис. грн. (або на 112,65%) (за питомою вагою – зросла на 6,75%).

Питома вага оборотних активів на підприємстві на кінець 2022 року – 74,65%. Сума оборотних активів зросла у 2022 році на 2633,5 тис. грн. (або на 43,06%) (за питомою вагою зменшилася на 6,75%).

В складі загальної вартості оборотних активів сума запасів ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зросла на 681,6 тис. грн. (на 483,4%) за 2022 рік. За питомою вагою обсяг запасів за 2022 рік зріс на 5,14%.

Дебіторська заборгованість за 2022 рік зросла на 3744,4 тис. грн. (443,07%), за питомою вагою сума дебіторської заборгованості зросла на 27,91%.

Гроші та їх еквіваленти за 2022 рік зросли на 3057,9 тис. грн. (1170,26%), за питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2022 році зросли на 24,84%.

Інші оборотні активи за 2022 рік зменшилися на 4850,4 тис. грн. (99,64%), за питомою вагою гроші та їх еквіваленти у 2022 році зменшилися на 64,65%.

Аналізуючи джерела утворення засобів підприємства слід відмітити, що питома вага власного капіталу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» на кінець 2022 року – 81,3%. За 2022 рік сума власного капіталу зросла на 2257 тис. грн. (31,04%) (за питомою вагою – зменшення склало 15,49%).

Позиковий капітал ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» (зокрема, поточні зобов'язання) за 2022 рік зріс на 1950,4 тис. грн. (808,29%) (за питомою вагою – зріс на 15,49%).

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2022 рік зросла на 2005,8 тис. грн. (1403,64%) (за питомою вагою – зріс на 16,43%).

Інша поточна заборгованість ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2022 рік зменшилася на 55,4 тис. грн. (56,3%) (за питомою вагою – зменшилася на 0,94%).

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Показники прибутковості підприємства розраховані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	Чистий прибуток		996,4	1036,1	1911,8	39,7	875,7
2	Прибутковість основної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції	1,415	2,586	1,837	1,171	-0,749
		Собівартість реалізованої продукції					
	Прибутковість	Чистий прибуток					

3	власного капіталу	(збиток)	0,160	0,142	0,201	-0,017	0,058
		Власний капітал					
4	Прибутковість авансованого капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,146	0,138	0,163	-0,008	0,025
		Валюта балансу					
5	Прибутковість позикового капіталу	Чистий прибуток (збиток)	2,236	2,553	1,572	0,317	-0,981
		[(Поз.кап.на п.р + Поз.кап.на к.р.)/2]					
6	Прибутковість необоротних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,762	0,742	0,643	-0,020	-0,098
		Необоротні активи					
7	Прибутковість оборотних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,181	0,169	0,219	-0,012	0,049
		Оборотні активи					

Прибуток ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2021 рік зріс на 39,7 тис. грн., за 2022 рік – зріс на 875,7 тис. грн., що є досить позитивним в оцінці загальної діяльності підприємства.

Якщо сума прибутку показує абсолютний ефект від діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний ступінь прибутковості підприємства або продукції, що виробляється. У загальній формі рентабельність розраховують як відношення прибутку до витрат чи застосованих ресурсів (капіталу).

Прибутковість основної діяльності свідчить, що на 1 грн. собівартості товару приходиться відповідно на початок і кінець 2021 року 1 грн. 42 коп. і 2 грн. 59 коп. чистого доходу від реалізації, на кінець 2022 року – 1 грн. 84 коп. Зростання показника в динаміці на 1,171 грн. за 2021 рік характеризується позитивно, однак зменшення показника на 0,749 грн. за 2022 рік характеризується негативно.

Рентабельність власного капіталу засвідчує ефективне використання власного капіталу, можливість його примноження. Вона забезпечується отриманням чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Власний

капітал слід вважати ефективно використаним, якщо його рентабельність відповідає дохідності довгострокових фінансових інвестицій в банку (в сучасних умовах $>10\%$). Станом на початок 2021 року прибутковість власного капіталу складала 0,16, на кінець – 0,142, у 2022 році – 0,201. Зменшення за 2021 рік показника на 0,017 є негативним, однак зростання у 2022 році на 0,058 характеризується позитивно, причому вище межі рекомендованого значення.

Рентабельності авансованого капіталу показує, що на початок 2021 року на 1 грн. валюти балансу припадає 14,6 коп. чистого прибутку, а на кінець – 13,8 коп. чистого прибутку, на кінець 2022 року – 16,3 коп. Зменшення показника в динаміці на 0,08 коп. характеризується негативно, а зростання за 2022 рік на 0,25 коп., що характеризується позитивно.

Прибутковість позикового капіталу свідчить, що у 2020 році на 1 грн. запозичених коштів припадало 2 грн. 23,6 коп. чистого прибутку, у 2021 році – 2 грн. 55,3 коп. чистого прибутку, а у 2022 році – 1 грн. 57,2 коп. чистого прибутку. Зростання позикового капіталу на 0,317 характеризується позитивно, а зменшення показника в динаміці на 0,981 характеризується негативно.

Рентабельність необоротних активів за 2021 рік зменшилася на 0,02, а за 2022 рік – зменшилася на 0,098, що характеризується негативно. Таку ж характеристику має показник рентабельності оборотних активів у 2021 році, тобто зниження показника за рік на 0,012, однак зростання показника у 2022 році характеризується позитивно.

Коефіцієнти структури капіталу, що використовуються при аналізі, в економічній літературі називають також коефіцієнтами боргу. Вони показують боргове навантаження на капітал підприємства. Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства здійснюється шляхом розрахунку основних коефіцієнтів: коефіцієнта концентрації власного капіталу (фінансової незалежності, автономії), коефіцієнта фінансування; коефіцієнта концентрації позикового капіталу, коефіцієнта співвідношення власного і позикового капіталу, коефіцієнта забезпеченості власними

оборотними засобами; коефіцієнта маневреності власного капіталу; коефіцієнта фінансового лівериджу; коефіцієнта покриття процентів. Розраховані показники фінансової стійкості наведено в таблиці 2.3.

Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом) характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі. Чим більше значення цього показника, тим більшою є фінансова незалежність підприємства від кредиторів. Мінімальна частка власного капіталу повинна складати не менше 50% сукупного капіталу, задіяного в господарській діяльності. Вона засвідчує можливість підприємства погасити борги власними коштами.

На ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» коефіцієнт фінансової незалежності у 2020 році склав 91,6%, у 2021 – 96,8%, у 2022 році – 81,3%. Перевищення показника значення 50% вказує на досить стаке значення фінансової спроможності підприємства. Зростання даного показника на 0,052 у 2021 році характеризується з позитивної точки зору, зменшення у 2022 році на 0,155 характеризується негативно, однак вказує на достатність власного капіталу для фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості довгострокової перспективи ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності)	<u>Власний капітал</u> Валюта балансу	0,916	0,968	0,813	0,052	-0,155
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Валюта балансу	0,084	0,032	0,187	-0,052	0,155
3	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Власний капітал	0,091	0,033	0,230	-0,058	0,197

4	Коефіцієнт фінансування	Валюта балансу Власний капітал	1,033	1,230	1,230	0,058	0,197
---	-------------------------	-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на рівень левереджа компанії. Леведж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень левереджа високий. У свою чергу, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів. Нормативним вважається значення в межах 0,4-0,6. На початок 2021 року коефіцієнт мав значення 0,084, на кінець 2021 року – 0,032, на кінець 2022 року – 0,187, тобто показники мають незначну нормативну межу, а зменшення показника за 2021 рік на 0,052 характеризується позитивно, що свідчить про зменшення залежності від внутрішніх та зовнішніх кредиторів підприємства.

Коефіцієнт заборгованості (співвідношення позикового і власного капіталу, фінансового ризику) показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу. Так, показники фінансового ризику показують, що у 2020 році в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, 9,1% припадало на позиковий капітал, у 2021 – 3,3%, у 2022 році – 23%. Зменшення цього показника на 0,058 вказує на поліпшення в діяльності підприємства і зменшення залежності від позикових коштів, а зростання у 2022 році на 0,197 характеризується негативно.

Коефіцієнт фінансування є зворотним коефіцієнту концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство. Так, у 2020 році в кожній 1 грн., вкладеній в активи підприємства, 1,033 грн. – позикові. У 2021 році в кожній 1 грн.,

вкладеній в активи підприємства, 1,23 грн. – позикові, у 2022 році – 1,23 грн. позикові. Зростання цього показника в динаміці на 0,058 у 2021 році та на 0,197 у 2022 році характеризується негативно.

На наступному етапі оцінки фінансового стану підприємства слід проаналізувати фінансову стійкість короткострокової перспективи (таблиця 2.4).

Величина власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства. Від'ємне значення цього показника показує, що підприємству не вистачить власних коштів для покриття поточної заборгованості. Зниження цього показника – негативна тенденція діяльності підприємства. Показники величини власних оборотних коштів ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» має позитивне значення, а його зростання в динаміці на 946,6 тис. грн. за 2021 рік та на 683,1 тис. грн. у 2022 році вказує на поліпшення ситуації.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості короткострокової перспективи ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2019	2020	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	Оборотні активи (ОА)		5498	6115,4	8748,9	617,4	2633,5
2	Власні оборотні засоби (ВОЗ)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання та забезпечення - Необоротні активи	4927,5	5874,1	6557,2	946,6	683,1
3	Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА)	ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість по товарним операціям	5435,3	6017,0	8705,9	581,7	2688,9

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточними активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їхню різницю. Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями складає чистий робочий капітал підприємства. При порівнянні чистого робочого капіталу за 2021 рік видно, що він зріс на 581,7 тис. грн., а у 2022 році – на 2688,9 тис. грн., що вказує позитивним в діяльності підприємства.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за 2020-2022 роки вказують на стабільне положення підприємства.

Оскільки фінансова стійкість передбачає здатність підприємства погасити свої зобов'язання за кредитами в строк та в повному обсязі, з відповідною сплатою відсотків, необхідним є аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	2019	2020	2022	Відхилення	
						2021 / 2020	2022 / 2021
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи					
		Поточні зобов'язання та забезпечення	9,637	25,344	3,992	15,707	-21,352
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)	Оборотні активи - Запаси					
		Поточні зобов'язання та забезпечення	9,431	24,759	3,617	15,328	-21,143
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	Грошові кошти та їх еквіваленти+ Поточні фінансові інвестиції	0,947	1,083	1,514	0,136	0,431
		Поточні зобов'язання та					

		забезпечення					
--	--	--------------	--	--	--	--	--

Ліквідність – це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття своїх необхідних платежів в міру настання їх строків та швидкість здійснення цього.

Під ліквідністю будь-якого активу розуміють здатність його трансформуватися в грошові кошти, а міра ліквідності визначається тривалістю тимчасового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена.

Чим коротше період, тим вище ліквідність даного виду активів. Ліквідність підприємства означає наявність у нього оборотних коштів в розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань хоч би і з порушенням термінів погашення, передбачених контрактами.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує спроможність підприємства за рахунок наявних оборотних активів виконувати свої грошові зобов'язання, передусім сплачувати борги. Для забезпечення належного рівня платоспроможності підприємствам доцільно забезпечувати значення цього показника на рівні 1,5-2,5, при якому величина оборотних активів в 1,5-2,5 рази більша від величини боргових зобов'язань. Тоді за рахунок грошових коштів від поточної реалізації оборотних активів забезпечується своєчасне погашення поточних зобов'язань. На початок та кінець 2021 року та на кінець 2022 року коефіцієнт поточної ліквідності на ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» був достатнім. Зростання показника у 2021 році на 15,707 є позитивним моментом, а зменшення у 2022 році на 21,352 характеризується негативно, однак значення залишилося в межах допустимого.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, на скільки підприємство здатне виконати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Рекомендоване значення цього показника 0,6-0,8. У 2020-2022 роках підприємство було здатне виконати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, відповідно, в 9 раз у 2020 році, у 2021 році – в 24

рази, та у 2022 році – майже в 4 рази. Зменшення цього показника на 21,143 вказує на погіршення швидкої ліквідності, однак показник залишається в нормі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства терміново розрахуватись з короткостроковими зобов'язаннями. Рекомендоване значення показника коливається в межах 0,25-0,5. Цей показник за 2020-2022 роки є достатнім, що вказує на те, що підприємство матиме змогу терміново розрахуватися зі всіма своїми кредиторами, а його зростання на 0,136 у 2021 році та на 0,431 у 2022 році вказує на поліпшення абсолютної ліквідності підприємства.

На останньому етапі аналізу фінансового стану дамо оцінку ймовірності банкрутства підприємства.

Передбачення банкрутства – задача з непростих. Найбільшою проблемою є те, що якість системних методів обмежена щодо розрахунку за вибірковими критеріями реального часу, які унеможливають їх використання наперед. Це обумовлено тим, що у всіх випадках розробки моделей за системним підходом у якості вхідних даних використовувалися лише стандартні числові перемінні.

Методика розрахунку показників за моделлю Г. Спрінгейта, а також їхні значення для ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за моделлю Г. Спрінгейта за 2020-2022 роки

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022
X1	Оборотні активи / Валюта балансу	0,808	0,814	0,747
X2	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування / Валюта балансу	0,146	0,138	0,163
X3	Фінансовий результат до оподаткування / Поточні зобов'язання і забезпечення	1,747	4,294	0,872
X4	Чистий дохід від реалізації / Валюта балансу	0,618	0,728	0,789

Z	$1,03*X1+3,07*X2+0,66*X3+0,4*X4$	2,681	4,387	2,161
---	----------------------------------	-------	-------	-------

За цією моделлю, якщо значення $Z > 2,45$, то загроза банкрутства є мінімальною, а якщо $Z < 0,862$, то ймовірність банкрутства дуже висока.

Аналізуючи інтегральні показники ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» протягом досліджуваного періоду, можна зробити висновок про те, що вони перевищували значення 2,45 у 2020 та 2021 році, що характеризується мінімальною ймовірністю банкрутства, та, а у 2022 році характеризують нестабільний фінансовий стан підприємства та високу ймовірність його банкрутства.

Показники оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера зазначено у табл. 2.7.

За моделлю Р. Таффлера, якщо величина показника Z більше 0,3, то це є свідченням непоганих довгострокових перспектив підприємства, а у випадку коли таке значення менше 0,2, то банкрутство більше ніж ймовірно. Як можна спостерігати із таблиці 2.6, ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» протягом 2019-2020 роки впевнено демонструє дуже високі значення інтегрального показника, зокрема за рахунок високих показників співвідношення операційного прибутку та поточних зобов'язань, що мають і найбільшу вагу у загальній формулі розрахунку показника Z .

Таблиця 2.7 – Показники для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» за моделлю Р. Таффлера

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022
X1	Фінансовий результат від операційної діяльності / Поточні зобов'язання і забезпечення	1,747	4,294	0,872
X2	Оборотні активи / Довгострокові зобов'язання та забезпечення + Короткострокові зобов'язання та забезпечення	9,637	25,344	3,922
X3	Поточні зобов'язання і забезпечення / Валюта балансу	0,834	0,032	0,187
X4	Чистий дохід від реалізації / Валюта балансу	0,618	0,728	0,789
Z	$0,53*X1+0,13*X2+0,18*X3+0,16*X4$	2,427	5,693	1,132

Тобто імовірність банкрутства за формулою Р. Таффлера на ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» у 2020-2022 році є низькою.

Основою розвитку кадрової політики на підприємстві ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» є загальна стратегія розвитку, яка заснована на ефективному використанні трудових ресурсів. Кадрова стратегія заснована на відвертості, що сприяє реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника. Основою кадрової політики є система пошуку, відбору, прийому і адаптації персоналу, сформована у вигляді документованих процедур, які є невід'ємною частиною системи менеджменту якості ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ». На підприємстві певна увага надається роботі з резервом, раціональній розстановці і переведенню працівників на вищі посади. Робота з розвитку персоналу передбачає підготовку, підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином для обґрунтування кадрової безпеки при забезпеченні економічної безпеки у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

Висновки до розділу 2

Враховуючи економічну ситуацію України в умовах глобальної економічної інтеграції, дослідження щодо забезпечення безпеки підприємств та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним з працівниками, є надзвичайно важливими. Зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, спричинені глобалізацією ринків,

характеризуються зміною структури робочих місць та статистики зайнятості, зосередженням на вищих доходах власників, швидкими організаційними та технологічними змінами та стійкістю, збільшенням колективних трудових спорів та розширенням. відповідальність керівників самостійно приймати управлінські рішення. Негативні зміни, що підвищують ризик і залякування працівників, доцільні для вдосконалення системи безпеки працівників, що визначається здатністю підприємства протидіяти ризикам і ризикам, пов'язаним з працівником, його розумовими можливостями, профспілкою, загальними трудовими відносинами.

Динамічна зміна і ускладнення конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, як ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ». У кризових умовах вітчизняної економіки одним із шляхів досягнення цієї мети є оптимізація витрат за різними бізнес-процесами, зокрема, через залучення зовнішніх суб'єктів (аутсорсинг).

Послуги ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» користується попитом на внутрішньому ринку. Крім того, варто зазначити, що ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» постійно покращує економічні показники діяльності.

Для підтвердження своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності підприємства, служба управління персоналом повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Сучасні служби управління персоналом – це не відділи кадрів за часів адміністративної економіки, не функція обліку, набору і звільнення персоналу. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, професійному та індивідуальному вимірах), обумовлюють нові інноваційні ролі керівників: лідера, інноватора, стратега, підприємця.

Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й стратегічне управління персоналом, а саме: широкі професійні і посадові профілі; інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного

розвитку; відповідальність самих працівників за власний розвиток; створення можливостей для професійного зростання кожного працівника; відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення. Одним із узгоджених повноважень служби стратегічного управління персоналом має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: планів стратегічного розвитку підприємства; інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру; аналітичних досліджень; кошторисів витрат на відповідні програми щодо організації кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на розвиток корпоративної культури та управління лояльністю) тощо. Практична реалізація перерахованих заходів має мінімізувати ризики пов'язані з дією персоналу та забезпечити кадрову безпеку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

3.1 Загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства

Створення нової діаграми розвитку бізнесу передбачає не лише переосмислення усталених концепцій управління, а й створення концептуальних основ економічної безпеки бізнесу, достатніх для сучасних реалій. Дослідження безпеки бізнесу базується на використанні теоретичного аналізу та загального розвитку науки, історико-логічних методів наукового пізнання.

Слід зазначити, що сьогодні у науковців, які вивчають питання безпеки, немає єдиної думки щодо сутності поняття «безпека бізнесу» загалом і «кадрова безпека» зокрема. З огляду на те, що поняття «кадрова безпека» на

підприємстві впливає з поняття «безпека» в цілому та того факту, що не існує єдиного визначення безпеки. Аналізуючи різні точки зору на концепцію безпеки співробітників, можна відзначити, що деякі методи є вузько визначеними і не повністю розкривають зміст. Таким чином, з точки зору системно-ресурсної системи, сутність категорії «кадрова безпека» свідчить про наявність найефективнішої системи для співробітників підприємства, яка ефективно працює в усіх секторах фінансової системи, безпеки та здатності протистояти. внутрішні та зовнішні впливи, пов'язані з працівниками, забезпечує задоволення обох сторін їх інтересів та розвитку.

Кадрова безпека підприємства є результатом впливу багатьох факторів на різних рівнях і рівнях діяльності, які, однак, можуть становити ризик. До незначних загроз належать загрози людського походження – працівники підприємства, їхня діяльність, особисті рішення та дії співробітників. Високі ризики включають правову, економічну, нормативну та конкурентну конкуренцію.

Кадрова безпека підприємства значною мірою залежить від ситуації на ринку праці, яка складається у той чи інший момент часу. Для узагальненої характеристики ситуації на ринку праці доцільно проаналізувати: динаміку зайнятого населення, динаміку чисельності трудових ресурсів, кількість безробітних та їх відсоток до населення відповідної вікової групи. Показники, які характеризують макроекономічні умови, що впливають на кадрову безпеку окремих підприємств представлено в табл. 3.1.

Представлені дані, які характеризують макроекономічні умови кадрової безпеки на українських підприємствах, дозволяють виокремити такі основні тенденції:

По-перше, відбувається поступове зменшення чисельності зайнятого населення в Україні. Так, за досліджуваний період середньорічні темпи динаміки відповідного показника склали 97,3%.

Загальне зменшення чисельності зайнятих зумовлено, перш за все, негативною динамікою народжуваності та зменшенням загальної чисельності

населення України. Однак в окремі роки додатково проявлявся вплив й інших чинників. Так, у 2017 р. зменшення чисельності зайнятих було зумовлено впливом економічної кризи. Суттєва зміна тенденцій відбулась з 2015 по 2022 рр. у зв'язку із військовою агресією РФ та втратою частини територій. Відновленню динаміки кількості зайнятих перешкоджають й інші негативні процеси: нестійка динаміка економічного розвитку, активізація міграційних процесів, відсутність зваженої державної політики.

По-друге, досить стійкою є кількість безробітного населення – на рівні 1,7 млн. осіб, що у відсотках до економічно активного населення становить за даними 2022 року – 9,5%. Певне збільшення цього відносного показника зумовлене зменшенням чисельності зайнятих у економіці. Загалом все це свідчить про те, що системного вирішення проблеми безробітних в Україні впродовж досліджуваного періоду через створення нових робочих місць не знайдено.

Таблиця 3.1 – Комплексна характеристики умов кадрової безпеки українських підприємств у 2015-2022 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Зайняте населення тис. осіб	19180	19231	19261	19314	18073	16443	16276	16156
Темп росту, %	94,99	100,26	100,15	100,2	93,57	90,98	98,98	99,25
Безробітне населення (за методологією МОП), тис. осіб	1713,9	1661,9	1589,8	1510,4	1847,6	1654,7	1678,2	1698,0
у % до економічно активного населення	8,2	8,0	7,6	7,3	9,3	9,1	9,3	9,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	10262	10083	10123	9720	8959	8065	7868	7679
% до зайнятого населення	53,5	52,4	52,6	50,3	49,6	49,0	48,3	47,5
Середня заробітна плата, грн	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104
темп росту, %	118,04	117,68	114,84	107,92	106,03	120,54	123,55	137,06
Середня заробітна плата, дол США	281,3	331,0	377,3	404,7	292,2	191,9	202,9	267,1

Темп росту, %	113,9	117,6	113,9	107,2	72,2	65,6	105,7	131,6
Заборгованість із виплати заробітної плати (на кінець року)	1254,9	1037,3	885,4	953,6	2366,9	2010,9 2	2004, 0	2581,7
Темп росту, %	91,2	82,6	85,3	107,7	248,2	84,9	99,65	128,8

По-третє, поступово зменшується кількість штатних працівників у національній економіці, що є негативною тенденцією. Їх частка у загальній кількості зайнятого населення у 2022 р. знизилась до 47,5%. Це означає, що більша частка зайнятого населення працює за сумісництвом, що не можна вважати позитивною тенденцією, оскільки більш відданими та продуктивними є штатні працівники підприємства, а не сумісники.

По-четверте, збереження та збільшення зайнятості у національній економіці значною мірою залежить від рівня заробітної плати, який, на нашу думку, доцільно аналізувати у гривневому та доларовому вираженні. Так, у гривні середня заробітна плата в Україні зростає, однак в даних розрахунках не враховано динаміку інфляції. Тому більш об'єктивно ситуацію буде виражати заробітна плата, розрахована у дол. США.

Як свідчать представлені дані в Україні фактично відбулось зменшення заробітної плати, що не сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки. Крім того, в останні роки суттєво зросла заборгованість із заробітної плати, що також негативно впливає на зайнятість працівників. На українських підприємствах складається замкнене коло проблем: підвищення заробітної плати вимагає росту продуктивності праці, яка, в свою чергу, потребує збільшення інвестицій у основні засоби, однак більшість підприємств має обмежені можливості, на чому наголошено в роботі Касич А. О. [41].

Результатом представлених складних тенденцій розвитку ринку праці є рух робочої сили, який в останні роки постійно відстежується, в тому числі, у розрізі кварталів (рис. 3.1).

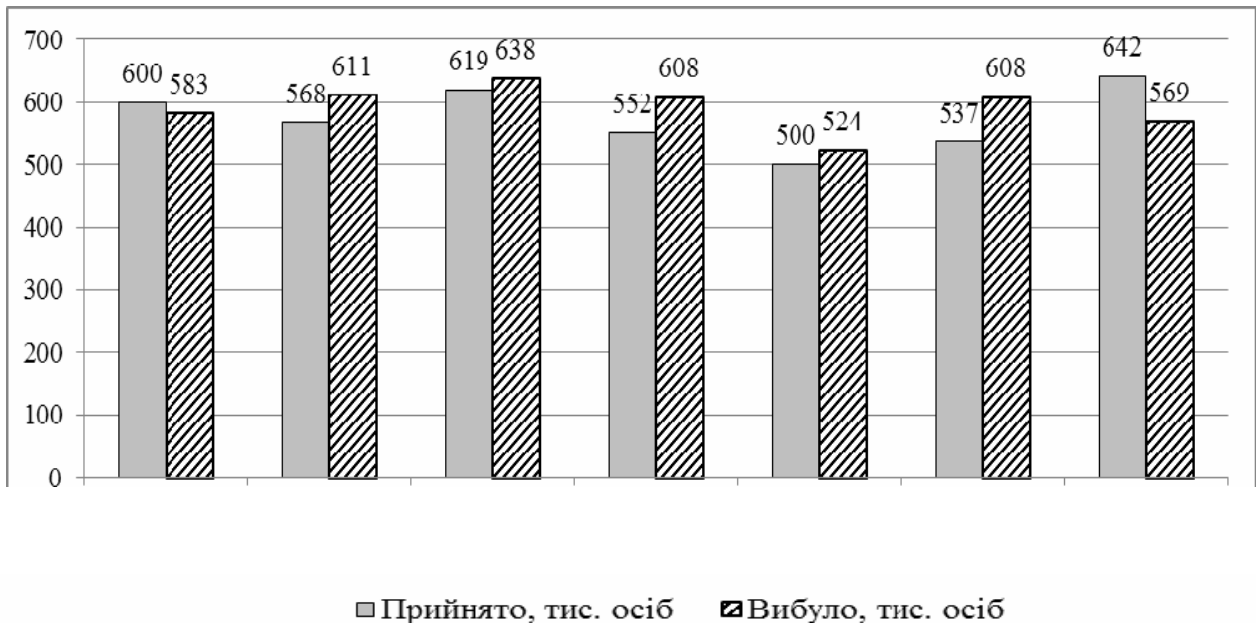


Рисунок 3.1 – Щоквартальний рух кадрів за 2021-2022 рр.

Дослідження кадрової безпеки українських підприємств показують, що досвідчені працівники хочуть працювати там, де є матеріальне заохочення. Погіршується загальна ситуація на підприємствах, де працівники не зацікавлені в роботі, а лише шукають постійного додаткового заробітку.

Про те, деякі підприємства вдосконалюють програми щодо підвищення кваліфікації своїх працівників, навчають і займаються адаптацією персоналу, дбають про їх захищеність та соціально-психологічний клімат.

У зв'язку з різноманітністю та складністю заходів з кадрової безпеки варто розглядати їх у таких напрямках:

1. Стратегічний рівень. Конфлікти або середовище та слабкі сторони повинні бути усунені. Цей рівень характеризується розробкою проектних рішень, які знаходять відображення в стратегіях, реалізованих програмах забезпечення безпеки працівників. Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

2. Стратегічний рівень. Необхідно вирішувати проблеми, пов'язані з усуненням певних видів загроз або запобігати їх наслідкам. Вона включає в себе профілактичні заходи.

3. Рівень роботи. Безпека працівників має відображатися в усуненні наслідків загроз і негативних впливів, відшкодуванні збитків; містить ряд заходів безпеки.

Найважливішими аспектами безпеки працівників є:

- встановлення стратегічних пріоритетів безпеки працівників загалом і зокрема;
- моніторинг безпеки працівників;
- визначення конкретних заходів щодо підтримки або модифікації стандартів безпеки працівників на основі використання науково-обґрунтованих методів загалом і зокрема;
- здійснення заходів щодо забезпечення безпеки працівників.

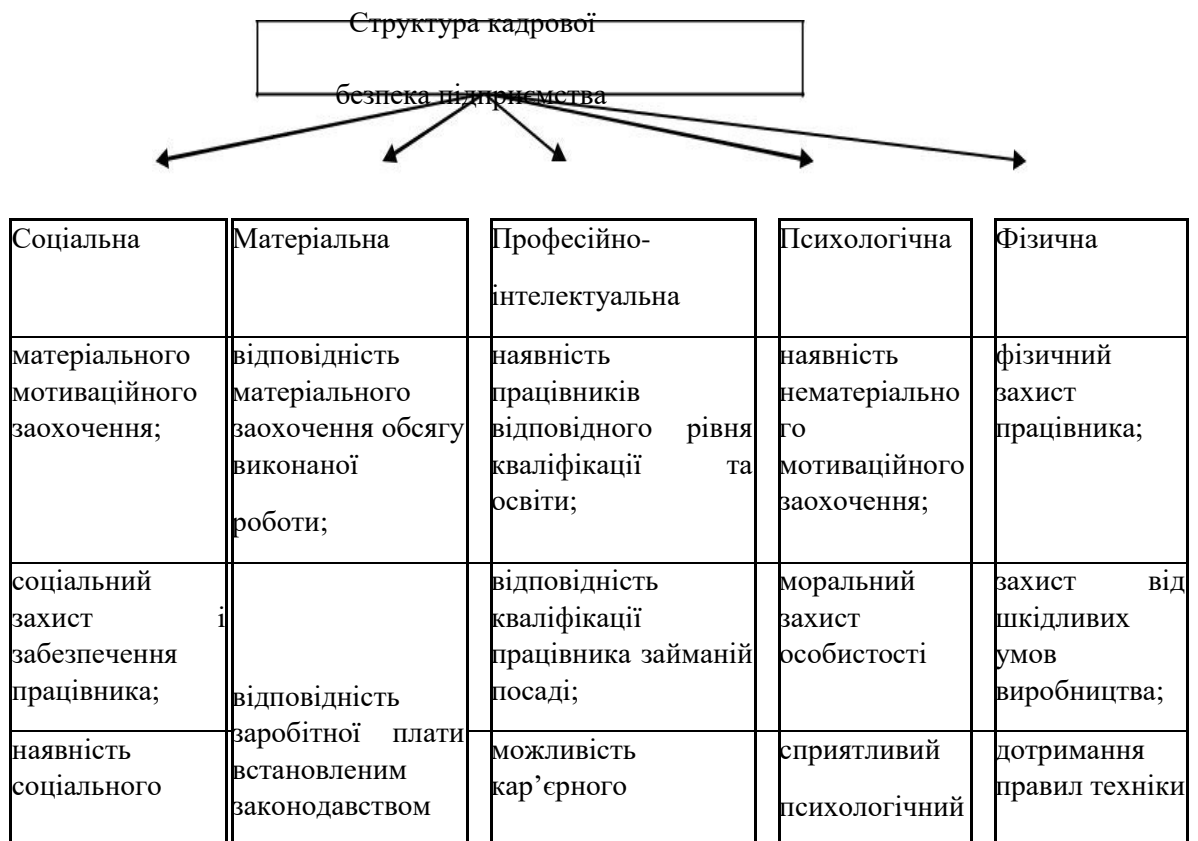
До основних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства належать:

- чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації;
- ретельний відбір персоналу, проведення атестації робочих місць за умовами праці, моніторинг відносин в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка працівників на належність до будь-якої групи ризику, детальний аналіз руху персоналу та їх причини;
- контроль за комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про ділові операції в рамках підприємства;
- сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу;
- проведення соціального аудиту – специфічної форми аналізу, ревізії умов соціального середовища підприємства, з метою виявлення чинників соціального ризику і здійснення пропозицій щодо їх зниження – являється результатом розвитку інших форм аудиту, зокрема управлінського і фінансового, шляхом розширення критеріїв ефективності, оскільки включає в їх склад безліч соціальних чинників [5].

На основі вищезазначеного матеріалу можна надати пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Для сучасних підприємств одним із важливих є питання запобігання та нейтралізації різного роду ризиків та небезпек. Система корпоративної безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» складається з ряду підсистем: фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, правова, екологічна, силова, а також кадрова безпека підприємства. Саме з кадрами підприємства пов'язані основні внутрішні, а також зовнішні ризики, адже від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% підприємств. Таким чином, актуальним питанням для українських промислових підприємств є визначення та аналіз стану кадрової безпеки.

У структурі безпеки підприємства виділяється інтелектуальна, соціальна, окремо кадрова складові, що стосуються безпосередньо персоналу. Проте, задля конкретизації напрямів забезпечення економічної безпеки, варто синтезувати їх у одну, яка буде характеризувати кадрову безпеку в цілому (рис. 3.2).



пакету;	нормативам	просування	клімат у	безпеки
юридичний захист			колективі;	

Рисунок 3.2 – Елементи кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Усі складові пов'язані між собою та забезпечують відповідний рівень кадрової безпеки.

На основі методу наукового аналізу найбільш прийнятними принципами побудови системи показників соціального забезпечення є наступні:

- мета, тобто обґрунтованість науки у світлі досягнень природничих наук і суспільства;
- ефективний (прикладний), що свідчить про можливість використання індикаторів для поглибленої оцінки соціально-економічних проблем країни (регіону) та точного визначення загроз системі соціального забезпечення;
- складність, тобто здатність інтегрувати та демонструвати економічні та соціальні аспекти безпеки;
- наскрізне представлення з урахуванням необхідності визначення вимог соціального забезпечення на рівні (державному, державному, фізичному);
- однозначне тлумачення для осіб, які приймають рішення, щодо усунення та мінімізації впливу загроз;
- дотримання поточних стратегій прийняття рішень;
- доказ структури, прозорості, простоти та доказовості;
- гнучкість і відображення тенденцій;
- порівняльне уявлення;
- обмежена кількість.

Разом з тим зауважимо, що повна сукупність даних принципів є не ідеальною. Оцінку елементів кадрової безпеки підприємства пропонується

проводити методом встановлення нормативної величини витрат на відповідні заходи підприємств окремої галузі. Це дозволить, у порівнянні, визначити відповідність витрат, загальній тенденції. За норматив обрахунку можна приймати середньогалузеве значення. Індикатори повинні відповідати максимальній кількості критеріїв та містити порогові значення показників.

Позитивна модель розвитку ставлення працівника до підприємства у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» та її культури має три етапи:

- 1) благонадійність,
- 2) лояльність,
- 3) прихильність організації (рис. 3.3).



Прихильність підприємству та його корпоративній культурі (ідентифікація себе з підприємством, залученість и особиста зацікавленість у справах підприємства)

Рисунок 3.3 – Формування прихильного відношення співробітників ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Лояльні співробітники ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» ретельно охороняють комерційні таємниці підприємства. Вони завжди на стражі, вони контролюють можливі загрози й зупиняють їх. Для лояльного співробітника зрадництво інтересів підприємства просто неможливе.

Чесний співробітник завжди прагне бути чесним і лояльним до підприємства, щиро піклується і зацікавлений в його успіху, прагне зробити свою справу якнайкраще і готовий навіть пожертвувати вівтарем успіху, відчуваючи гордість за свою перемогу. Чесний працівник має сильне бажання залишатися членом цього підприємства, незважаючи на труднощі роботи. Він сповнений ентузіазму і бажання допомогти вирішити ці проблеми і зробити все можливе для їх вирішення.

Однак це був портрет ідеального лояльного працівника. Але далеко не кожен співробітник стає таким.

Народження і розвиток лояльності у кожного працівника по відношенню до його організації має свої власні причини і етапи. Ряд факторів можуть надавати подвійне значення на лояльність. Локус контролю працівника, тобто приписування причин того, що відбувається, внутрішнім або зовнішнім обставинам, може як сприяти, так і заважати розвиватися лояльності працівника (сприяють при успіхах організації і зовнішньому локусі та особистих успіхах і внутрішньому локусі контролю). Екстраверсія, соціальна орієнтованість, товарицькість, балакучість і впевненість у собі при сприятливих умовах роботи в організації сприяють зростанню лояльності, при несприятливих допоможуть працівникові швидше підшукати саме місце роботи. Та ж ситуація і з такою якістю, як сприйнятливість до придбання

нового досвіду. Сумлінність працівника буде зміцнювати його лояльність, якщо вона буде помічена, затребувана і оцінена гідно. В протилежному випадку з'явиться розчарування і незадоволеність, які аж ніяк не зміцнюють лояльність. Модель розвитку лояльності персоналу в залежності від цих двох факторів представлена на рис. 3.4.

Прихильність припускає наявність трьох аспектів відносини співробітника до своєї організації: ідентифікації, залученості та лояльності разом узятих.

Джерела формування прихильності для ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» представлені в табл. 3.2.

У ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики – 4,3 бали.



Рисунок 3.4 – Модель розвитку лояльності персоналу для ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Результати ананімного анкетування працівників охоронних підприємств показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. До речі, на думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має

найбільший вплив на рівень лояльності персоналу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Головним елементом концепції кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» є система кадрового менеджменту, що займається управлінням персоналу у традиційному розумінні: процесом набору, оцінки ефективності функціонування, тощо. У сучасних умовах імплементація концепції соціальної відповідальності розширила коло питань, які необхідно вирішувати в ході управління персоналом: формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, навчання і адаптації персоналу, підвищення стандартів соціального забезпечення.

Таким чином, ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» стикається з такими негативними наслідками:

- звільнення досвідчених та високоваліфікованих працівників;
- неякісний підбір та прийом на роботу кандидатів, що призведе до плинності кадрів;
- порушення дисципліни;
- шантаж компетентністю.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні пропозиції удосконалення щодо забезпечення кадрової служби ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» з удосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;

— моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»:

1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства;

6) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ТОВ

«СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Для сучасних підприємств одним із важливих є питання запобігання та нейтралізації різного роду ризиків та небезпек. Система корпоративної безпеки підприємства складається з ряду підсистем: фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, правова, екологічна, силова, а також кадрова безпека підприємства. Саме з кадрами підприємства пов'язані основні внутрішні, а також зовнішні ризики, адже від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40 % компаній. Таким чином, актуальним питанням для вітчизняних промислових підприємств є визначення та аналіз стану кадрової безпеки.

Прихильність припускає наявність трьох аспектів відносини співробітника до своєї організації: ідентифікації, залученості та лояльності разом узятих. Джерела формування прихильності для ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Джерела формування прихильності стосовно кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Індивідуальні особливості працівників	Основні характеристики роботи та робочого середовища
мотиви вибору роботи (більшу прихильність проявляють співробітники, орієнтовані на зміст роботи, а не на заробіток)	можливості, створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата, соціальні програми)
мотивація праці та трудові цінності: множинність мотивів праці і висока цінність для працівника змісту праці сприяють прихильності. має значення, якою мірою дане місце роботи відповідає очікуванням і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими пов'язаний зміст роботи	рівень робочого стресу: якою мірою робота пов'язана з перевтомою, напругою, забрудненням робочого середовища, емоційною та фізичною напругою
особливості трудової етики (орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, орієнтація на працю з повною віддачею і прийняття відповідальності за робочі результати)	Ступінь інформованості працівників, ступінь довіри, делегування повноважень щодо прийняття рішень

Соціальні характеристики: рівень освіти (чим вище рівень освіти, тим нижче готовність проявляти прихильність), вік (чим старше, тим вище прихильність), сімейний стан (наявність сім'ї передбачає більш високу прихильність)	Ступінь залученості і сприятливий моральний клімат в колективі, доброзичливість та підтримка колег
віддаленість місця проживання від місця роботи (чим далі, тим нижче прихильність)	можливості професійного зростання, визнання та оцінка досягнень

У ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики – 4,3 бали.

Результати ананімного анкетування працівників металургійних підприємств Дніпровського регіону також показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. До речі, на думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має найбільший вплив на рівень лояльності персоналу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ».

Отже, ключову роль в кадровій безпеці ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». У нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджувального протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

Забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» залежить від наступних основних чинників – найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

Недоопрацювання на рівні забезпечення кадрової безпеки у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» можуть приводити до небажаних для компанії наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» [8].

Тому забезпечення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства. Безпосередніми засобами впливу на кадрову безпеку та її регулювання є кадрові технології управління персоналом.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні пропозиції удосконалення щодо забезпечення кадрової служби ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» з удосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;
- моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Процес захисту ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %, лише анкетних даних – 38 %, поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening - просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб [13].

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» дозволить показати солідність підприємства і серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидку оцінку достовірності повідомленої

кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;

– дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлених зловживань,

– інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [13].

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System у ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», отримують відповіді на питання:

– Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним співробітником?

– Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни,

– здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його

вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак, правильна перевірка кандидата на роботу – це тільки початок функціонування системи кадрової безпеки компанії. Необхідним є контроль, який дозволяє одержувати своєчасну інформацію і вживати своєчасні превентивні заходи протидії.

Періодична оцінка або атестація персоналу – це процедура, в рамках якої може бути використана сучасна технологія контролю. Застосовуючи методики Midot для оцінки і атестації персоналу, більше 600 компаній в світі успішно вирішують проблему кадрової безпеки і аналізу ризиків. Вони з вірогідністю в 90 % розуміють, де, що і з якої причини це може відбутися.

Це системна методологія, яка дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відстежувати зміни в поведінці співробітників, визначати структурні підрозділи, які стають джерелом загроз, шукати управлінські помилки. Використовуючи Midot, працедавець «проявить» шахрая, а лояльний співробітник просто підтвердить свою лояльність [14].

Підприємствам і компаніям буде доцільним запровадити таку технологію кадрової безпеки як «гаряча лінія», що дозволить ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати

інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс. Він абсолютно конфіденційний і нейтральний – приймання та опрацювання інформації ведуть спеціалісти, які не працюють на підприємстві і не пов'язані з його співробітниками.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC для ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» дозволить вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;
- сформувані в колективі сприятливий психологічний клімат.

Зазначені технології повинні використовуватися з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей та пріоритетів розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»:

- 1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з

конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

7) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Отже, головною ціллю забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» повинне бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простой в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник є потенційною загрозою для підприємства з боку кадрової та економічної безпеки в цілому. Вільний та

непродуктивний час «працівником-загрозою» може використовуватись, з метою отримання конфіденційної чи таємної інформації підприємства, розв'язування конфліктних суперечностей з іншими працівниками чи безпосереднім керівництвом, для заподіяння прямої матеріальної шкоди підприємству тощо. В залежності від причин наявних непродуктивних витрат часу різняться й масштаб та розмір шкоди, яка може бути заподіяна таким працівником підприємству або окремим її працівникам.

Одним із показників визначення ефективності діяльності як підприємства в цілому так і кожного окремого працівника виступає продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ». Наслідки підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору кадрової безпеки є зростання задоволеності працею, а звідси і самомотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту.

Аналізуючи ефективність діяльності підприємств та їх працівників окремо не слід забувати про винагороду за працю.

Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними стимулами.

Наприклад, працівник ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» певної кваліфікації отримує заробітну плату на підприємстві нижчу за середню по галузі при тому, що підприємство отримує більший прибуток ніж інші підприємства, тоді у нього може виникнути почуття образи через недооцінку його праці. У подальшому образа може перерости у невдоволеність та конфліктні

суперечки з керівництвом, зниження продуктивності праці робітника, зменшення його самовіддачі, зниження лояльності та ще багатьох негативних наслідків. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки на який легко вплинути з метою заподіяння підприємству матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується та виникає загроза економічній безпеці підприємства в цілому.

В табл. 3.2 наведені складові кадрової безпеки: вагові коефіцієнти j -ї складової b_j , вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс a_{ij} (b_j та a_i , визначені експертним шляхом) за досліджуваними підприємствами.

Таблиця 3.2 – складові кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Вагові коеф., a_{ij}
1	2	3
Соціально-мотиваційна безпека ($b_1 = 0,35$)	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого
	(С фФРЧ/мФРЧ)	0,0059
Професійна безпека ($b_2 = 0,25$)	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів (К спец.к) 0,0196	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної
	заробітної плати в галузі (С фЗП/гЗП)	0,0386
	Показник мотивації заробітної плати (П мотЗП) 0,0518	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п (Ч мінЗП) 0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати (С ПП/ЗП) 0,0282	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу (К соц.зах) 0,0419
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого
	(С фФРЧ/мФРЧ)	0,0059
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
Професійна безпека ($b_2 = 0,25$)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296

	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
Антиконфліктна безпека (b 3 =0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудова відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОС) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031
	Рівень лояльності персоналу (Р лоя) 0,0442	
	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудова відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОС) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031
Безпека життєдіяльності (b 4 =0,15)	Коефіцієнт трудової дисципліни (К тд) 0,0571	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних
	актів щодо безпеки виробництва (К скор.РМ)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають	вимогам санітарних норм (К скор.Ч)
	0,0326	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму (К скор.проф.ЗіТ) 0,0273

Отже, інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства визначається ієрархічно: на нижньому рівні – індекси окремих складових, на верхньому – узагальнений індекс.

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за

шкалою Харрінгтона, то маємо слід виділити підприємство ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,6497).

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ»:

7) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

8) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

9) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

10) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

11) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

8) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Отже, головною ціллю забезпечення кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» повинне бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простої в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник є потенційною загрозою для підприємства з боку кадрової та економічної безпеки в цілому. Вільний та непродуктивний час «працівником-загрозою» може використовуватись, з метою отримання конфіденційної чи таємної інформації підприємства, розв'язування конфліктних суперечностей з іншими працівниками чи безпосереднім керівництвом, для заподіяння прямої матеріальної шкоди підприємству тощо. В залежності від причин наявних непродуктивних витрат часу різниться й масштаб та розмір шкоди, яка може бути заподіяна таким працівником підприємству або окремим її працівникам.

ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору першочергового значення набувають дослідження щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки функціонування підприємств, їх захищеності та здатності протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що викликані глобалізацією ринків, характеризуються зрушеннями в структурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними та технологічними змінами, збільшенням кількості виникнення колективних трудових спорів та підвищенням рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому.

Динамічна зміна і ускладнення конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, такого великого металургійного, як ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ». У кризових умовах вітчизняної економіки одним із шляхів досягнення цієї мети є оптимізація витрат за різними бізнес-процесами, зокрема, через залучення зовнішніх суб'єктів (аутсорсинг).

Залізорудна продукція ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» користується попитом на внутрішньому ринку і за кордоном. Крім того, варто зазначити, що входження ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» дало змогу знайти стабільні ринку збуту власної продукції, покращити економічні

показники діяльності.

Для підтвердження своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності підприємства, служба управління персоналом повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Сучасні служби управління персоналом – це не відділи кадрів за часів адміністративної економіки, не функція обліку, набору і звільнення персоналу. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, професійному та індивідуальному вимірах), обумовлюють нові інноваційні ролі керівників: лідера, інноватора, стратега, підприємця.

Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й стратегічне управління персоналом, а саме: широкі професійні і посадові профілі; інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку; відповідальність самих працівників за власний розвиток; створення можливостей для професійного зростання кожного працівника; відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення. Одним із узгоджених повноважень служби стратегічного управління персоналом має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: планів стратегічного розвитку підприємства; інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру; аналітичних досліджень; кошторисів витрат на відповідні програми щодо організації кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на розвиток корпоративної культури та управління лояльністю) тощо. Практична реалізація перерахованих заходів має мінімізувати ризики пов'язані з дією персоналу та забезпечити кадрову безпеку підприємства. Перспективами подальшої розробки можуть бути дослідження проблем опору персоналу організаційним змінам, які необхідні для подолання кризової ситуації.

Процес захисту ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства.

Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %. лише анкетних даних – 38 %. поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Отже, аналіз різних точок зору щодо поняття кадрової безпеки ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ» дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Саме тому, з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, зміст категорії «кадрова безпека» характеризує наявність максимально-ефективної структури кадрового складу ТОВ «СЛУЖБА ОХОРОНИ «ДЖЕБ», за якого відбувається ефективне функціонування всіх складових економічної системи, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. № 11. С. 95-100.
2. Белов М. А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2016. 252 с.
3. Васильчак С. В. «Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку». *Науковий вісник НЛТУ України*, 2009. Вип. 19. С. 12.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 252 с.
5. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Вид-во «Лібра», 2008. 48 с.
6. Дашко І. М., Андросова О. Ф., Стефаник С. М. Напрями вдосконалення ефективності управління безпекою персоналу підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 3(59). С. 78-81. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3991>
7. Дашко І. М., Лепьохін О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Збірник наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки». Економічні науки*. 2022 р. № 1(53).
8. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Герасименко О. В. Особливості забезпечення системи економічної безпеки банківської установи. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 1(57). С. 88-92 URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/181>
9. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку*

економіки: збірник наукових праць. *Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101-107.

10. Дашко І. М., Міщук Е. В. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та держави: аналіз непідконтрольних чинників. *Економічний аналіз*, 2023. Vol. 33, п. 1, Рр. 314-322. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa>

11. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57-64.

URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438>

12. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 35-40.

13. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику». URL : <https://cutt.ly/9OncKQO>

14. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

15. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

16. Електронний фонд Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. URL : <http://nbuv.gov.ua>

17. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

18. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

19. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посіб. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
20. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
21. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
22. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.
23. Кадровик-01 Аріадна Денисова, *Стаття за матеріалами журналу «Кадровик-01»*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 15.11.2023)
24. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.
25. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 272 с.
26. Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 65-72.
27. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
28. Козоріз В. П., Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 168 с.
29. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розв'язок у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019, №1. С. 97–125.
30. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент:

підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

31. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

32. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

33. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.

34. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168-180.

35. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2019. №9(1), С.71-84.

36. Кравчук О. І. Соціально-трудова відносина в умовах формування мережевої економіки: основні тренди. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С.192-201.

37. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

38. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 90-97.

39. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

40. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

41. Лопушняк Г.С. Забезпечення гідної праці: проблеми та перспективи. *Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри: Збірн. тез Міжнар. наук.- практ. конф.; 16 жовтня 2015 р.* Київ: НАСОіА. С. 108-111.

42. Лопушняк Г. С., Галушка О. П. Теоретичні засади оцінювання

персоналу у сфері публічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р.* Київ: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

43. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід.* Київ, 2019. С.10-17.

44. Михайлик О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* № 4(04), 2016. С. 183-188. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/39691> (дата звернення 14.11.2023)

45. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

46. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

47. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2015. 512 с.

48. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посібн. Київ : Знання, 2016. 452 с.

49. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies».* 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100.

50. Bromwich M. The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisation and Society,* 2012. № 1. P. 27-46.

51. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the

Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

52. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. *Basel Committee on Banking Supervision*. Basel. Updated November, 2005. URL : www.bis.org.

53. Lord B. R. Strategic management accounting: the emperor`s new clothes. *Management Accounting Research*, 2011. № 7 (3). P. 347-366

54. Cherep Alla, Adamenko Maryna, Cherep Oleksandr, Dashko Iryna, Korolenko Rita, Kornukh Oksana. The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/>

55. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskyi P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

